

RCS : NANTERRE

Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 2002 B 01539

Numéro SIREN : 417 689 395

Nom ou dénomination : ALD

Ce dépôt a été enregistré le 09/07/2021 sous le numéro de dépôt 38187

Document d'enregistrement universel

2020 Incluant
le Rapport financier annuel

Sommaire

1	Profil d'ALD	3	
1.1	Historique et développement	4	
1.2	Profil détaillé	7	
1.3	Technologies de l'information	21	
1.4	Stratégie	22	
2	Rapport de gestion	27	
	Organisation d'ALD	28	
	Relations avec Société Générale et financement	29	
	Filiales	30	
2.1	Revue analytique de l'activité 2020	31	RFA
2.2	Informations relatives aux tendances	36	
2.3	Événements postérieurs à la clôture	37	
2.4	Recherche et développement, brevets et licences	38	
2.5	Flux de trésorerie	39	RFA
2.6	Risques et contrôle	42	
2.7	Capital et actionnariat	42	
3	Gouvernance d'entreprise	47	
	Une gouvernance au service de la stratégie	48	
3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	50	RFA
3.2	Conflits d'intérêts	66	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	67	
3.4	Comités du Conseil d'administration	69	RFA
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	71	RFA
3.6	Contrôle interne	71	RFA
3.7	Rémunération et avantages	72	
3.8	Opérations avec les parties liées	95	
3.9	Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	96	
4	Facteurs de risques	99	RFA
	Risques exceptionnels liés au coronavirus	100	
4.1	Risques spécifiques à l'activité	101	
4.2	Risques de crédit	103	
4.3	Risques stratégiques	104	
4.4	Risques opérationnels	105	
4.5	Risques de trésorerie	108	
5	Déclaration de performance extra-financière	111	RFA DPEF
5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	112	RFA DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	114	RFA DPEF
5.3	Employeur responsable	121	RFA DPEF
5.4	Pratiques responsables	134	RFA DPEF
5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	139	RFA DPEF
5.6	Évaluations extra-financières	141	RFA DPEF
5.7	Note méthodologique	142	RFA DPEF
5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	144	
6	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	147	
6.1	Comptes consolidés	148	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	154	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	208	
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	213	RFA
6.5	Comptes annuels	216	RFA
6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	227	
7	Capital social et informations légales	233	
7.1	Capital social	234	
7.2	Autres informations	236	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	236	
7.4	Statuts	237	RFA
7.5	Autres points juridiques	240	RFA
8	Personnes responsables	243	
8.1	Responsable	244	
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	245	
8.3	Documents accessibles au public	245	
9	Tables de concordance	247	
9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	248	
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	250	
9.3	Table de concordance du rapport de gestion	251	

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

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



Document d'enregistrement universel 2020

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 26 Avril 2021 sous le n° D.21-0358 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 142-230 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'AMF en date du 9 avril 2020 sous le n° D.20-0284, aux pages 139-219 ;
- les informations financières identifiées en table de concordance en pages 249-251 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'AMF en date du 9 avril 2020 sous le n° D.20-0284, aux pages 236-239.
- 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	<i>Business model</i>	7	1.4.1	<i>Move for customers</i> : être reconnu comme le fournisseur de solutions de mobilité le plus innovant	23
1.2.2	Présentation du marché et des offres	10	1.4.2	<i>Move for growth</i> : être le <i>leader</i> mondial des solutions de mobilité durable	23
1.2.3	Concurrence	12	1.4.3	<i>Move for good</i> : placer l'humain et la responsabilité sociale et environnementale au cœur de chaque activité	24
1.2.4	Offres de produits	14	1.4.4	<i>Move for performance</i> : générer de la valeur tout au long du cycle économique dans un cadre opérationnel solide	24
1.2.5	Zones géographiques	16			
1.2.6	Alliances mondiales	18			
1.2.7	Autres prestataires de services	19			
1.2.8	Innovation	19			

1.1 Historique et développement

2001

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

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

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

291 000 véhicules

19 pays

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

2005

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

33 pays

Lituanie, Chine, Lettonie, Grèce

2008

750 000 véhicules

2009

Partenariat avec Fleet Partners (Australie, Nouvelle-Zélande)

2003

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

22 pays

Slovénie, Russie, Suisse

2004

500 000 véhicules

29 pays

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

2007

Partenariat mondial avec Wheels Inc.

2002 - 2005

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

2007 - 2016

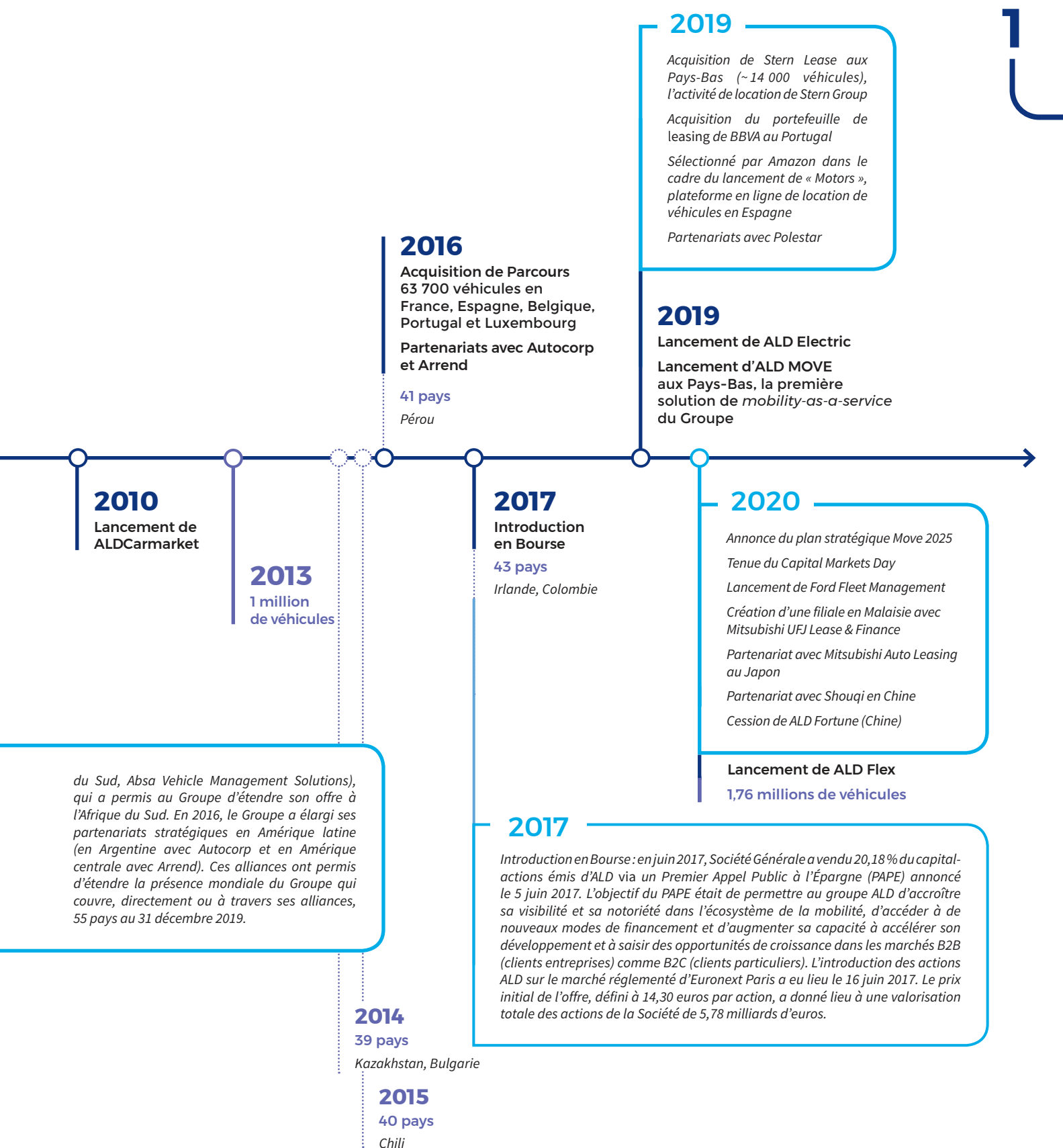
En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la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

2006

37 pays

Algérie, Serbie, Mexique

- Événements principaux
- Box
- Nombre de véhicules
- Pays



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

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

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

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

Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend. En 2020 viennent s'ajouter de nouveaux partenariats en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon, ou avec Shouqi en Chine. Ces alliances ont permis d'étendre la présence mondiale du Groupe qui couvre, directement ou à travers ses alliances, 59 pays au 31 décembre 2020.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 200 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des sociétés d'assurance, des fournisseurs d'énergie et des plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit 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.

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

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 1,758 million de véhicules. Il opère directement dans 43 pays au 31 décembre 2020. Le Groupe a conclu des alliances commerciales dans 16 pays, renforçant ainsi sa couverture géographique. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la location longue durée avec un focus sur les solutions englobant une large gamme de services qui peuvent également être fournis de manière autonome.

Le Groupe bénéficie de sources de revenus variées, qui se décomposent en : Marge des contrats de location, Marge des services et Résultat des ventes de véhicules.

Dans le cadre de ses activités de location longue durée, le Groupe procède à l'acquisition de véhicules dans l'objectif de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge des contrats de location) égale à la différence entre, d'une part, le chiffre d'affaires perçu des clients, qui équivaut à l'amortissement attendu du véhicule loué plus le taux d'intérêt du financement du véhicule ainsi que d'autres frais associés, et, d'autre part, les coûts liés au contrat de location, composés des coûts liés à l'amortissement attendu du véhicule loué ainsi que des coûts liés au financement supportés par le Groupe pour l'acquisition du véhicule concerné.

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

Enfin, le Groupe génère un résultat sur la revente de ses véhicules au terme des contrats de location, appelé Résultat des ventes de véhicules. Le Groupe commercialise et vend les véhicules d'occasion au terme de leur location par l'intermédiaire de différents canaux : concessionnaires, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers *via* des enchères, respectivement par le biais de ses plateformes d'enchères et de vente en ligne de véhicules (ALDCarmarket) 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 2020, 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Marge des contrats de location	626,1	664,1	623,8
Marge des services	630,3	632,3	616,7
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0	102,5
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 317,5	1 371,4	1 343,0

Move 2025 – Devenir un acteur



La voiture devient...

2020

Électrique

Connectée

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- 6 696 salariés dans 43 pays*
- Personnel très impliqué (taux d'engagement 2020 : 76 %)
- Culture internationale

OPÉRATIONS ET ORGANISATION

- Présence dans 43 pays*
- 16 pays couverts par le biais d'alliances stratégiques
- 86,1 % du CA en Europe de l'Ouest et du Nord
- Stratégie de croissance externe
- Décentralisation : approche entrepreneuriale au niveau local, dans un contexte global, permettant une haute qualité de services
- Centres d'excellence permettant de promouvoir l'innovation au niveau local
- Gouvernance : Comité opérationnel, responsable de la supervision des pays et régions
- Lien avec les politiques centrales de SG
- Importance de l'éthique dans la conduite des affaires

RESSOURCES FINANCIÈRES

- Rating : BBB chez S&P et BBB+ chez Fitch, perspective stable
- Structure de financement optimale incluant des émissions obligataires et des financements SG, flexibles et soutenant une croissance durable de la flotte
- 2020 : EUR 20,8 milliards d'actifs productifs - 600 millions d'euros d'émissions obligataires et 350 millions d'euros levés dans une opération de titrisation en Allemagne au cours de 2020

AFFAIRES

- Relations solides avec un large réseau de fournisseurs
- Distribution multicanaux 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 Flex lancée en 2020)
- Large portefeuille de grands comptes internationaux (333 à fin 2020)

ENVIRONNEMENT

- 196 000 véhicules « green »
- Empreinte CO₂ moyenne = 118 g/km
- 7 810 teq CO₂, soit 1,34t par occupant
- Plusieurs agences de notation extra-financière de premier plan ont reconnu le fort engagement d'ALD : CDP (B), Ecovadis (Gold, niveau Groupe, Top 3 %), MSCI ESG (A), Vigeo Eiris (Advanced, top 3 du secteur), Sustainalytics (Top 3 % du secteur) et Gaïa (79/100)

STRATÉGIE D'ALD

L'excellence opérationnelle dans notre cœur de métier :

Financement

Gestion des véhicules et des flottes d'entreprise



Client

Revente des véhicules (gestion du risque de valeur résiduelle)

Services pour le conducteur et le gestionnaire de flotte

Piliers stratégiques

CUSTOMERS



GROWTH



GOOD



PERFORMANCE



* Incluant la Malaisie, dont les activités ont démarré en 2020. Process de reporting en cours de déploiement

Intégré de la mobilité

Partagée

Autonome

2025

Enjeux

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

Être le leader mondial de la mobilité durable

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

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

Solutions déployées

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

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

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

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

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

POUR NOTRE ÉCOSYSTÈME

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

POUR NOS CLIENTS ET LEURS SALARIÉS

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

POUR NOS SALARIÉS

- Une culture de l'entrepreneuriat ouverte à l'innovation et aux idées « *out of the box* »
- Management de l'innovation (*réseau de leaders de l'innovation et Comité de l'innovation, avec des ressources dédiées, permettant de tester les solutions*)
- ALDWay, programme de développement des talents stratégiques (**407 de 33 nationalités**) (*Always Learning and Developing*)
- Promotion du bien-être au travail
- Politique volontariste de formation : **6 100 salariés formés (91 %)**

POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ

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

POUR NOS ACTIONNAIRES

au 31/12/2020

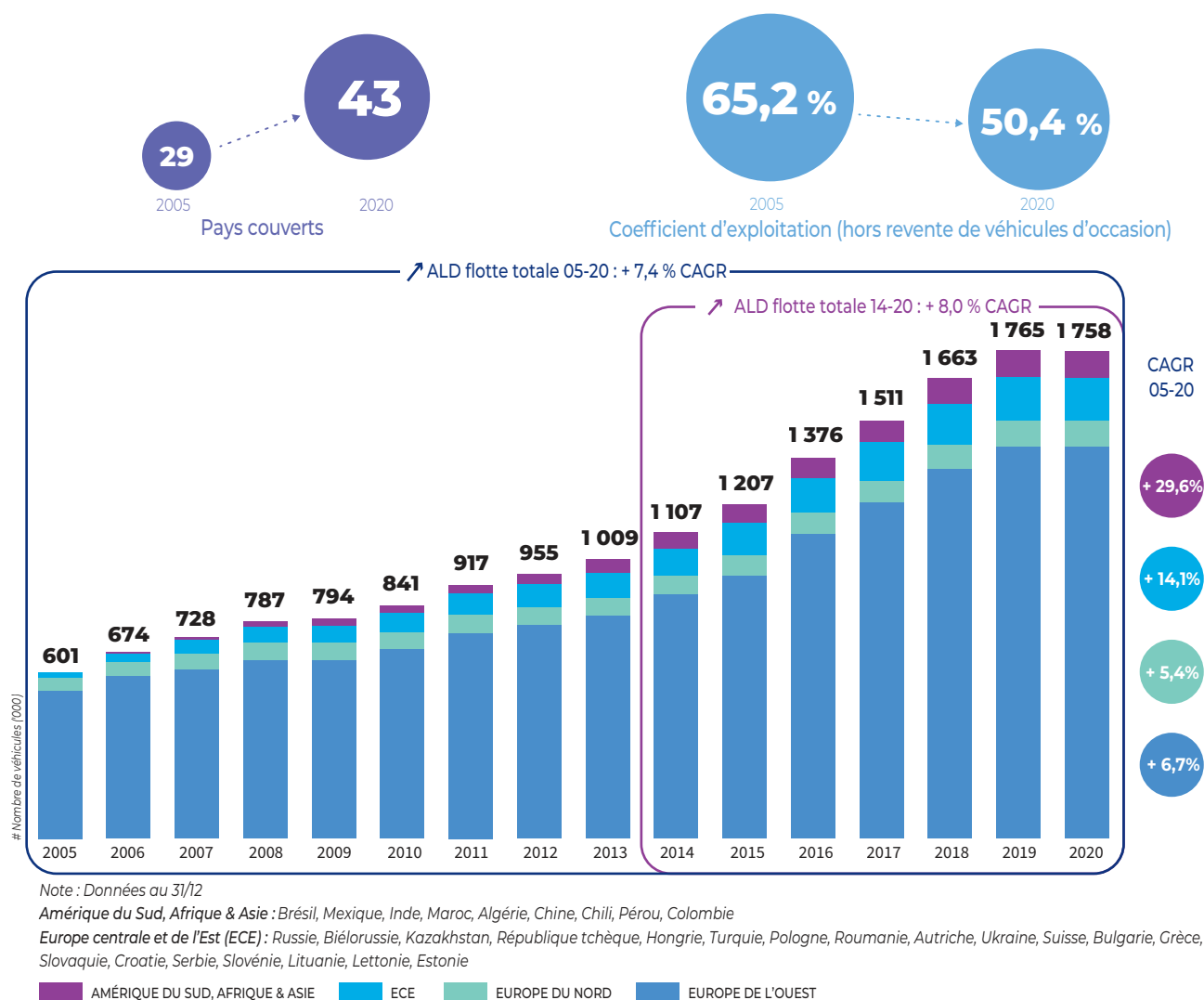
- **1 317,5 millions d'euros** Résultat brut opérationnel
- **509,8 millions d'euros** Résultat net (part du Groupe)
- Dividende par action de **0,63 €** (*taux de distribution de 50 %*)
- Coefficient d'exploitation (hors vente de véhicules d'occasion) devant atteindre entre **46 % et 48 %** d'ici 2025
- Taux de distribution de dividende entre **50 % et 60 %** de 2020 à 2025

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

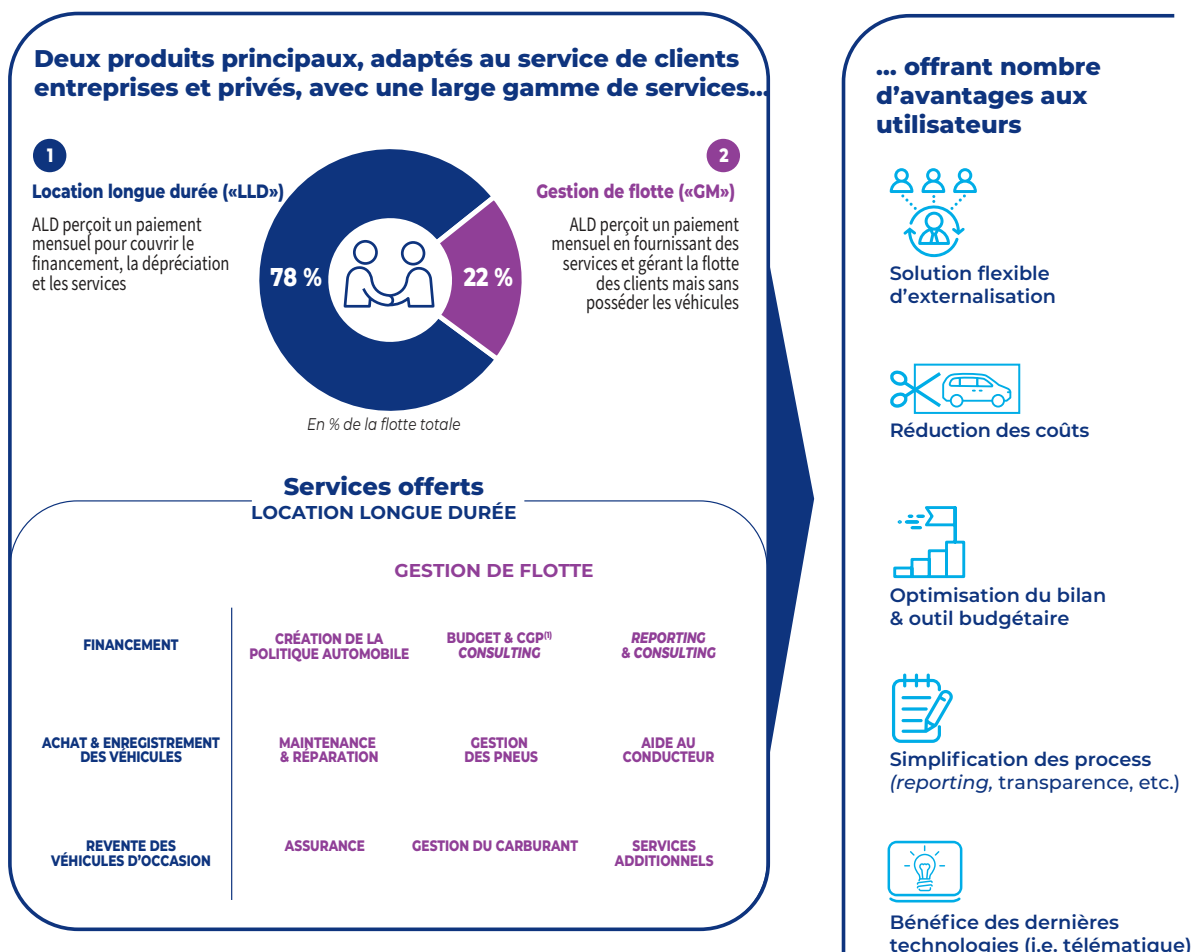
** Emissions moyennes sur les nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en UE + Norvège, Royaume-Uni et Suisse (CO₂ en g/km (Norme NEDC))

1.2.2 Présentation du marché et des offres

UNE CROISSANCE DE FLOTTE SOUTENUE AU FIL DES ANNÉES



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



Note : Données 31/12/2020

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

1.2.2.1 Offres

Outre les offres de location longue durée classiques, ALD a récemment développé de nouvelles offres de mobilité, telles que ALD Flex et ALD Move, qui n'incluent pas nécessairement un véhicule. Ces produits, détaillés en section 1.2.8.2, sont pour l'heure en phase de démarrage et ne font pas l'objet d'un reporting dédié.

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'autopartage 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.

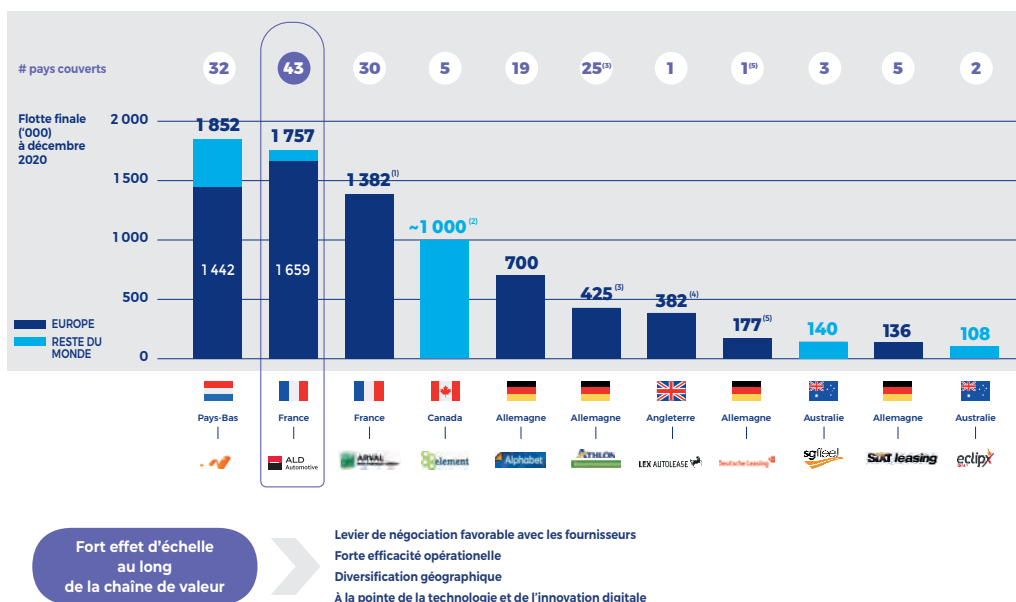
1.2.2.2 Moteurs de croissance

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'entreprise qui a contribué à renforcer l'importance et le potentiel des solutions de gestion de flotte ;
- on observe un changement de comportement qui tend à délaisser la propriété au profit de l'usage, tous segments confondus, y compris chez les particuliers ;
- la montée en puissance des voitures connectées et des services numériques favorise le développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour le client afin d'optimiser les coûts d'utilisation des véhicules. Le Groupe utilise ces nouvelles solutions de mobilité, telles que l'autopartage, la conduite autonome et les voitures connectées, pour étendre sa gamme de services aux entreprises et aux particuliers ;
- le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance, sur les marchés matures et dans les économies émergentes pour tous les segments de clientèle. Sur les marchés matures, la croissance devrait être portée par les canaux indirects ciblant les PME auprès desquelles la pénétration reste faible, mais où l'externalisation de la gestion de flotte s'accélère. Les économies émergentes présentent une pénétration moindre de la location longue durée, le potentiel de croissance y est donc important, car les flottes de véhicules augmentent et de plus en plus d'entreprises cherchent à externaliser leur gestion de flotte. La location à particulier se développe rapidement sur certains marchés clés. Cette tendance devrait se poursuivre.

1.2.3 Concurrence

ALD : UN LEADER DE LA LOCATION LONGUE DURÉE



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

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

(1) Flotte financée.

(2) Comme publiquement communiqué par Element.

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

(4) Au 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 2019 et 2020, le groupe ALD est n° 1 en Europe, et n° 2 mondial, LeasePlan est n° 2 en Europe et n° 1 mondial, Arval est n° 3 en Europe et au niveau mondial). Les entreprises se sont traditionnellement concentrées sur leur marché et leur région d'origine (par exemple Sumitomo et Orix en Asie du Sud-Est, et les entités de *leasing* américaines, Element Fleet, ARI et Wheels, présentes en grande partie en Amérique du Nord).

Peu d'opérateurs mondiaux peuvent égaler la taille du groupe ALD, qui gère 1 758 millions de véhicules dans 43 pays au 31 décembre 2020. 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 (1,852 million⁽¹⁾ de véhicules gérés), Arval (1,382 million⁽²⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,705 million⁽³⁾ de véhicules gérés) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,402 million⁽⁴⁾ de véhicules gérés), qui sont des sociétés de location internationales multimarques intervenant dans les mêmes zones géographiques que 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 aussi face aux prestataires de services tiers qui proposent du conseil en gestion de flotte, des solutions d'enchères et d'achats.

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

(i) Filiales bancaires

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

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

(ii) Sociétés captives des constructeurs automobiles

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

L'importance des sociétés captives de location simple et de gestion de flotte, telles que Volkswagen Leasing, RCI Bank, 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 pays ou dans un nombre limité de pays.

(1) Nombre de véhicules au 31 décembre 2020 (Source : LeasePlan).

(2) Véhicules financés au 31 décembre 2020 (Source : BNP Paribas).

(3) Contrats de leasing de flotte en gestion au 31 décembre 2020 (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

2020. 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 2020, 2019 et 2018 :

(en milliers de véhicules)	31 décembre 2020		31 décembre 2019		31 décembre 2018	
Location longue durée	1 372	78 %	1 389	79 %	1 299	78 %
Gestion de flotte	386	22 %	376	21 %	365	22 %
FLOTTE TOTALE	1 758	100 %	1 765	100 %	1 663	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentent 78 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020. 95,8 % des contrats de location longue durée du Groupe étant classés comme des contrats de location simple au 31 décembre 2020. 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 22 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020.

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.

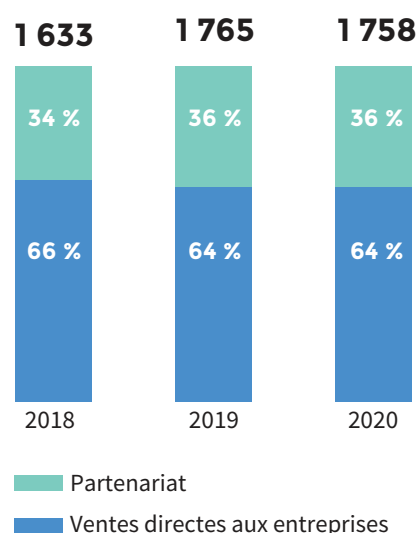
1.2.4.1 Clients

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 2020, contre 5,8 % au 31 décembre 2019 et 6,4 % au 31 décembre 2018.

La durée moyenne des contrats de location du Groupe est de 43 mois. Le Groupe veille à instaurer et entretenir une relation durable avec ses clients. Pour ce faire, il doit maintenir un excellent niveau de service et une satisfaction client élevée. De plus, sur le segment des clients internationaux, remporter les appels d'offres est essentiel pour conserver ou obtenir des contrats. L'enjeu pour le Groupe est de remporter des appels d'offres afin de conserver ou d'augmenter le portefeuille de véhicules gérés pour les clients.

1.2.4.2 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-après présente la répartition de la flotte en gestion par canal de distribution pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2019 et 2018.



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). Pour atteindre ce segment de clientèle et dans une optique d'efficacité opérationnelle, le Groupe met notamment à profit ses partenariats de distribution en place, *via* des plateformes en ligne développées en interne.

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

Le Groupe compte 163 000 véhicules au 31 décembre 2020 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.

1.2.5 Zones géographiques

43 pays



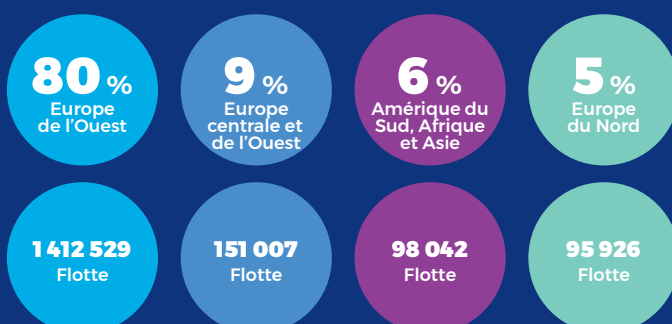
7 Partenariats stratégiques

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

59 pays incluant les alliances



Flotte au 31/12/2020, 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 2020, le Groupe est présent de manière directe dans

43 pays, répartis sur 5 continents et compte des alliances stratégiques dans 16 pays.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du nombre de véhicules par type de produit et par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

Au 31 décembre 2020			
	Location longue durée	Gestion de flotte	Total
Europe de l'Ouest	1 059	354	1 413
Europe centrale et Europe de l'Est	143	8	151
Europe du Nord	86	10	96
Amérique du Sud, Afrique et Asie	84	14	98
FLOTTE TOTALE	1 372	386	1 758
%	78,0 %	22,0 %	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 2020		31 décembre 2019	
	Revenus de clients externes ⁽¹⁾	Flotte locative au bilan	Revenus de clients externes	Flotte locative au bilan
France	2 053,4	4 630,6	2 074,8	4 571,5
Italie	1 524,2	2 397,7	1 546,6	2 824,8
Royaume-Uni	900,7	1 677,4	903,6	1 875,5
Allemagne	788,9	1 972,4	696,1	1 535,1
Espagne	716,3	1 700,1	687,3	1 711,2
Pays-Bas	661,7	1 374,3	561,1	1 343,9
Belgique	590,4	1 340,3	571,0	1 243,9
Autres pays	2 698,6	4 984,2	2 653,0	5 259,9
TOTAL	9 934,2	20 077,0	9 693,5	20 365,8

(1) Incluant la flotte rattachée au groupe d'actifs disponibles à la vente.

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 43 pays, le Groupe offre à ses clients un accès à 16 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Porto Rico et au Canada (démarrée en 2009), Fleet Partners en Australie et en Nouvelle-Zélande (démarrée en 2012), ABSA en Afrique du Sud (démarrée en 2015), Arrend Leasing au Guatemala, au Nicaragua, au Honduras, au Salvador, au Costa Rica et au Panama (démarrée en 2016) et AutoCorp en Argentine et en Uruguay (démarrée en 2016). 2020 a été marquée par des nouvelles alliances en Asie, avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon et Shouqi en Chine (où ALD n'opère plus directement). Ces alliances permettent au Groupe et à ses partenaires de développer, ensemble, des opportunités commerciales au-delà des frontières afin d'offrir des services de location longue durée, de gestion de flotte et autres services associés à leurs clients dans différents pays. Elles apportent également une gestion globale des comptes, un *reporting* mondial consolidé et un support conseil dédié. Le Groupe peut ainsi fournir des services de flotte harmonisés et de *reporting* répondant aux besoins de ses clients internationaux.

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

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

La durée de ces alliances varie de 3 ans à une durée illimitée, résiliable par l'une et l'autre parties sans motif moyennant un préavis de 6 mois.

L'alliance mondiale avec Wheels offre une collaboration plus étroite. Ainsi, le Groupe et Wheels s'engagent à coopérer de manière exclusive et à ne pas concurrencer l'autre parties 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 pré livraison et véhicules de remplacement), les sociétés d'assurance et autres prestataires de services essentiels, et peut ainsi proposer des solutions personnalisées à ses clients à un prix compétitif.

Afin de compléter son offre de services et de proposer à ses clients des pièces automobiles et des services d'entretien et de réparation à un tarif avantageux, le Groupe a signé des accords-cadres avec nombre de 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 pointe émergent, tandis que du côté de la demande, on constate un glissement de la propriété vers « l'usage et la location », le conducteur devenant ainsi le décideur plutôt que le propriétaire du véhicule.

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

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

1.2.8.1 S'adapter à l'ère numérique

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

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

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

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne à destination de ses clients pour répondre à leurs besoins pendant toute la durée du contrat. 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 permettant de capter des données sur les déplacements de la voiture, le comportement du conducteur et les facteurs de risque ou les informations techniques du véhicule. Cette technologie permet au Groupe et à ses clients d'optimiser la gestion de flotte par une meilleure connaissance en temps réel de l'état du parc, par une meilleure gestion des risques de conduite ou par la localisation des véhicules volés. Elle fournit également des données sur le kilométrage effectué à titre professionnel afin de justifier les dépenses professionnelles et des informations sur la consommation de carburant et les émissions de CO₂.

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

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

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

ALDCarmarket – Deux plateformes dédiées à la vente en ligne de véhicules d'occasion pour professionnels et particuliers

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

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

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

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

Cette plateforme de revente est un portail international d'e-commerce auprès des marchands internationaux et locaux. Elle leur permet d'accéder à tous les véhicules en vente dans les différents pays du Groupe, de les acheter et selon les pays de se faire livrer les véhicules. Elle propose des services sur mesure, notamment *via* une « expérience client » unifiée. Cette plateforme a été déployée dans la majorité des pays au sein desquels le Groupe est présent.

shop.ALDCarMarket.com est une plateforme proposant aux particuliers d'acheter en ligne des véhicules de qualité sélectionnés par le Groupe et disponibles dans le réseau physique de *showrooms* ALDCarMarket. La plateforme propose deux types de solutions :

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

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

1.2.8.2 Produits innovants

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

Solutions écologiques

Le Groupe cherche à se positionner comme *leader* des flottes et solutions de mobilité écologiques et propose des véhicules hybrides et électriques partout dans le monde.

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

ALD Electric – L'offre ALD Electric a pour vocation de couvrir l'ensemble des besoins du conducteur et du gestionnaire de flotte autour du véhicule électrique. Elle inclut l'installation des bornes de rechargement, à domicile et/ou au bureau, des cartes de rechargement, donnant accès à un large réseau de bornes publiques de recharge, des prestations de *consulting*, destinées à accompagner les clients dans la transition vers des flottes électrifiées, et des outils de *reporting* dédiés pour les gestionnaires

de flotte. Cette offre extensive propose également l'option ALD Switch, décrite ci-après.

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

ALD Move – ALD Move est un assistant de mobilité destiné à encourager les voyages intelligents. Synchronisé avec l'agenda professionnel et éventuellement une politique interne de déplacement, et utilisant une base d'analyses prédictives, ALD Move propose des itinéraires et moyens de transport optimisés en temps réel. Les utilisateurs ont la possibilité d'opter pour différentes combinaisons incluant notamment voiture, transports en commun, vélo électrique, carte de parking... De ce fait, ALD Move est à même d'influencer les comportements afin de réduire l'empreinte carbone des clients d'ALD.

Ces nouvelles solutions s'inscrivent dans le cadre de la politique volontariste du Groupe visant à diversifier les motorisations et favoriser les solutions durables. Elles se révèlent efficaces. En 2020, les véhicules électriques et hybrides représentaient 24 % de ses nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en Europe, contre 12 % en 2019.

Solutions flexibles

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

ALD Flex – Prouvant son agilité, ALD a lancé en juin 2020 le programme ALD Flex dans 19 pays. Cette offre, particulièrement adaptée à l'environnement incertain actuel et à la clientèle B2B, est aujourd'hui proposée dans 25 pays. L'offre ALD Flex (la location flexible et moyenne durée d'ALD Automotive) permet de bénéficier d'un véhicule immédiatement et sans engagement de durée au-delà d'un mois. ALD Flex propose des véhicules neufs, ou d'occasion, répartis par catégorie, pour un montant mensuel fixe.

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

1.3 Technologies de l'information

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

Le système de *back-office* central est la pièce maîtresse du système informatique du Groupe et couvre la plupart des filiales qui ne disposent pas de leur propre service informatique. Cette application prend en charge toutes les activités et processus *back-office* du Groupe et couvre tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules. Il est à noter que le précédent logiciel ALDAVAR, développé en interne, est progressivement remplacé par une solution reconnue du marché : SOFICO MILES.

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

Un Comité d'architecture et de stratégie du système d'information est chargé au niveau *holding* de vérifier la conformité de la stratégie informatique du Groupe autour des principaux piliers transverses (opérations de gestion de projets, architecture, infrastructure, sécurité, données et processus fonctionnels). Cette stratégie s'insère dans les directives données par Société Générale (en tenant compte des spécificités de l'activité du Groupe). Le Groupe a établi des principes de sécurité destinés à réduire le risque de fuite d'informations et de fraude externe et à fiabiliser les services fournis sur Internet, tout en préservant l'expérience client. La politique de sécurité du Groupe est définie conformément au cadre de sécurité mis en place par Société Générale. Chaque entité du Groupe doit intégrer ses propres besoins et tenir compte du contexte (organisationnel, structurel, législatif, réglementaire, contractuel et technologique) dans lequel elle évolue. Toutes les politiques de sécurité locales liées à l'information doivent être validées conformément à la politique spécifique du Groupe. Chaque entité doit désigner un correspondant sécurité local, qui sera chargé de la sécurité informatique de l'entité ou de la région considérée. Ce correspondant sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales.

L'environnement d'application digitale du Groupe compte six grandes plateformes développées en interne ou en partenariat avec certains clients et fournisseurs privilégiés : ALDNet, MyALD, ALDCarmarket, Car Sharing, Telematics (Vinli) et IDF (International Digital Framework). Ces plateformes font l'objet d'une amélioration continue (comme l'adaptation de MyALD au segment B2C) ou d'un élargissement à de nouveaux pays ou partenariats clients. Ces nouveaux modules et innovations visent également à encourager la prise de décision sur la base des données (*Big Data*), à adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) et, plus généralement, à accélérer le développement numérique et à renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*). Ainsi, ces particularités offrent au Groupe le double avantage de bénéficier d'économies d'échelle en mutualisant son capital technique entre plusieurs solutions, ainsi qu'une capacité à déployer rapidement ses solutions à l'ensemble de ses filiales.

Pour plus d'informations sur les risques informatiques, cf. section 4.4.3 « Risques informatiques ».

1.4 Stratégie

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

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

accessibles. En outre, les services de voiture connectée tels que la livraison sans contact et les parcours clients numériques deviennent essentiels pour les clients ;

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

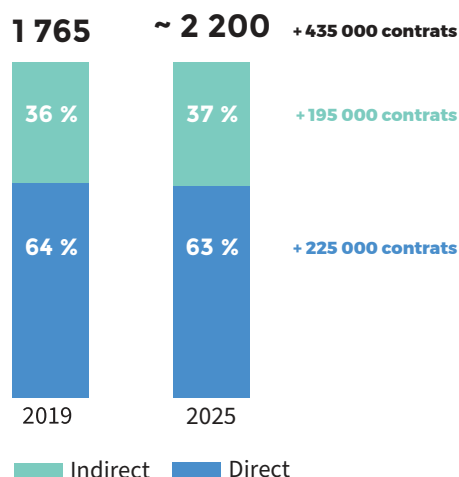
Dans ce contexte, le développement des capacités d'ALD est essentiel pour saisir la dynamique et renforcer le positionnement fort de l'entreprise sur le marché sur le long terme. Ainsi est né le plan Move 2025 qui se fonde sur 4 piliers majeurs.

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

Four pillars to **Move** for

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

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



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

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

- développer et déployer de nouveaux services de mobilité (ex. : ALD Flex – offre de *leasing* flexible, ALD Electric – offre complète dédiée aux véhicules électriques, voitures connectées, produits d'assurance *Pay-As-You-Drive* [PAYD] et *Pay-How-You-Drive* [PHYD]). En particulier, ALD travaille main dans la main avec une grande entreprise cliente sur le développement d'ALD Move, un assistant de voyage multimodal et personnel donnant aux utilisateurs un large accès aux options de mobilité (vélo électrique, covoiturage, carte mobilité, autopartage) et entend déployer le service dans les plus grandes villes d'Europe d'ici 2025. Avec ces produits, ALD vise une croissance annualisée de 15 % sur la location à particulier et les nouvelles offres de mobilité ;
- continuer d'investir dans le cadre numérique international (IDF), un écosystème modulaire et extensible de solutions. Cet outil de pointe constitue un avantage concurrentiel fort et permet à ALD de conquérir de nouveaux partenaires avec une solution adaptable et flexible ;
- une focalisation continue sur la satisfaction client reste également essentielle dans un monde où la relation évoluera numériquement et où l'opportunité de renforcer la marque à chaque point de contact client devient un défi. Un programme ciblé d'excellence du service à la clientèle donne de solides résultats, et cela sera complété au cours des prochaines années par des efforts supplémentaires sur les processus d'exploitation.

ALD déploiera des efforts supplémentaires sur le développement de la location multi-cycle et l'allongement du cycle de vie des actifs à travers 3 canaux : les ventes aux concessionnaires automobiles, les ventes aux clients particuliers et location de voitures d'occasion. ALD intensifiera le déploiement d'ALDCarmarket d'ici 2025, tandis que le parc de location de voitures d'occasion passera de 8 000 voitures à 125 000 voitures d'ici 2025.

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

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

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

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

Le développement commercial sera également alimenté par le vaste réseau de partenariats d'ALD qui compte actuellement environ 200 accords avec 3 types de partenaires : les constructeurs automobiles, les réseaux bancaires et d'assurance et des prestataires de services et de mobilité. Les partenariats devraient croître au cours de la période 2019-2025 pour atteindre 300 accords.

Les nouveaux partenariats numériques (par exemple Polestar, Tesla) et les fournisseurs de services et de mobilité seront essentiels dans la stratégie d'ALD. Malgré leur part limitée dans la flotte actuelle, les partenariats avec des acteurs clés tels qu'Amazon, permettront à ALD de tester et développer de nouvelles offres (voitures connectées, multimodalité) et d'être à la pointe des nouvelles générations de services de mobilité.

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

Enfin, ALD poursuivra sa stratégie d'acquisitions ciblées (jusqu'à + 100 000 voitures entre 2021 et 2025). ALD a démontré par le passé sa capacité à intégrer avec succès les entreprises nouvellement acquises, les acquisitions représentant traditionnellement en moyenne 1,5 % de la croissance annuelle de la flotte. Non seulement ces opérations apportent des volumes, mais elles génèrent également des économies d'échelle, renforcent la position d'ALD en tant que *leader* du marché et donnent accès à de nouveaux réseaux de distribution lorsqu'un accord de distribution est possible. Des accords plus stratégiques, tout en offrant un ensemble d'options plus restreint, sont également envisagés.

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

L'électrification de la flotte est au cœur de la stratégie d'ALD. En raison (i) de la baisse du coût de possession motivée par les incitations fiscales gouvernementales et de la baisse des coûts de production, (ii) d'une gamme croissante de véhicules et (iii) d'une infrastructure de recharge qui devrait être déployée davantage dans les années à venir. Les véhicules électriques devraient représenter 28 % des ventes mondiales de voitures particulières d'ici 2030, et 58 % en 2040. ALD travaille pour accompagner ses clients dans cette transition vers un mix de flotte plus durable.

ALD vise 30 % de véhicules électriques sur ses nouvelles voitures immatriculées d'ici 2025 (contre 23 % en 2020) et 50 % de véhicules électriques à batterie d'ici 2030, du fait (i) du développement d'une solution globale de voiture électrique, (ii) des partenariats à long terme avec les acteurs des infrastructures de recharge comme Chargepoint et (iii) une équipe de conseil clientèle dédiée.

En particulier, ALD est déterminé à acquérir de l'expérience et à développer une expertise de pointe regroupant les connaissances de différentes équipes (risques, finance, ventes, Direction RSE) et l'expérience sur le terrain de divers pays. Au total, ALD espère ainsi réduire de - 40 % la consommation de sa nouvelle flotte mise à la route d'ici 2025.

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

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

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

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

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

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



2

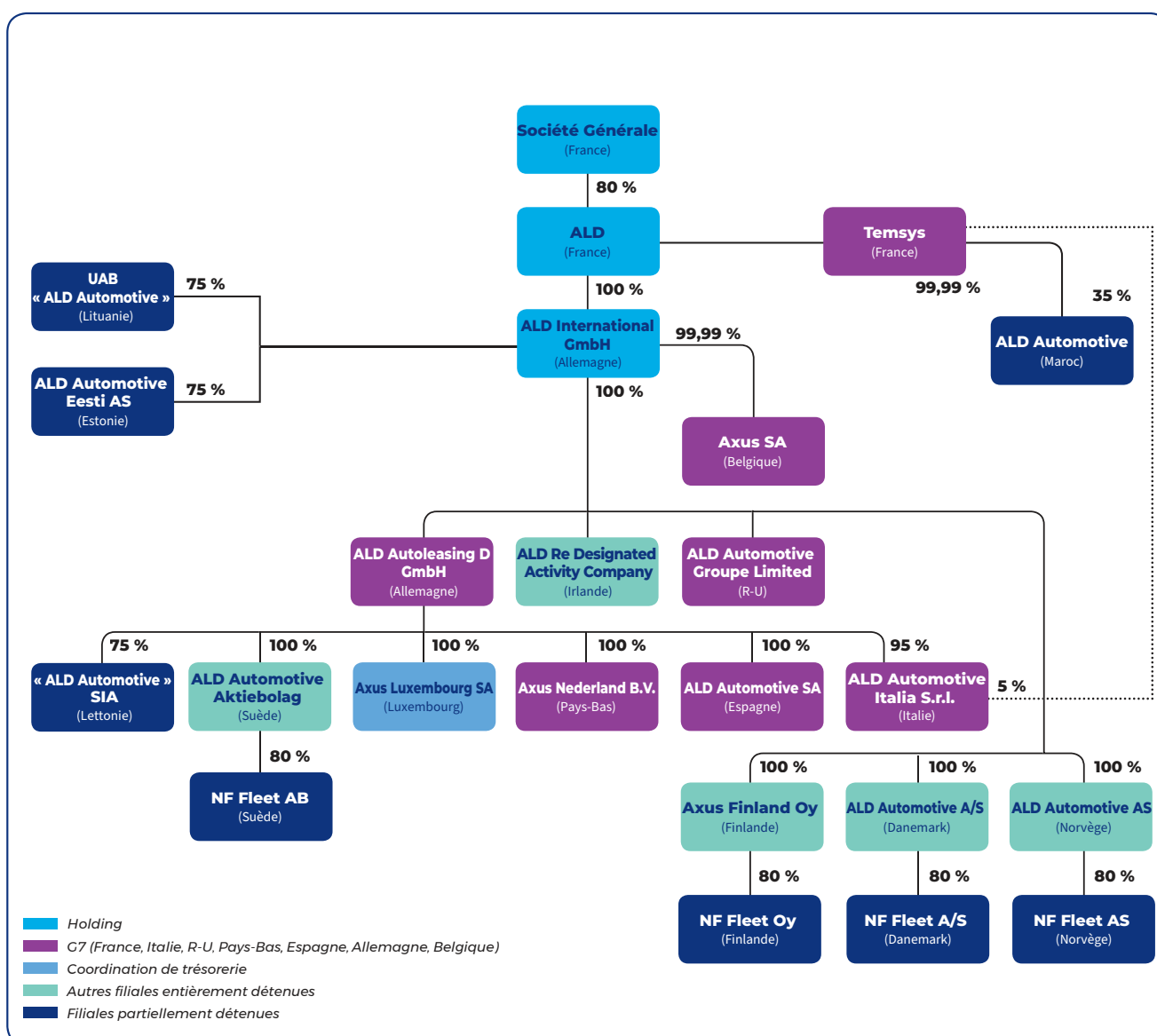
Rapport de gestion

	Organisation d'ALD	28		2.4 Recherche et développement, brevets et licences	38	
	Relations avec Société Générale et financement	29		2.4.1 Recherche et développement	38	
	Financement	29		2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	38	
	Autres fonctions partagées	29				
	Filiales	30		2.5 Flux de trésorerie	39	RFA
	Principales filiales	30		2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	40	
2.1	Revue analytique de l'activité 2020	31	RFA	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	41	
2.1.1	Indicateurs clés	31		2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	41	
2.1.2	Activité d'ALD	32				
2.1.3	Une performance financière solide, conforme à la guidance	33	RFA	2.6 Risques et contrôle	42	
2.1.4	Investissements	35				
2.2	Informations relatives aux tendances	36		2.7 Capital et actionnariat	42	
2.2.1	Tendances commerciales	36		2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	42	
2.2.2	Objectifs moyen terme	36		2.7.2 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions	42	
2.2.3	Perspectives 2021	36		2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	43	
2.3	Événements postérieurs à la clôture	37		2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	43	
				2.7.5 Actionnaires	44	RFA
				2.7.6 Droits et obligations attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	45	

Organisation d'ALD

L'organigramme simplifié ci-dessous reproduit l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel. 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 ;
- la fonction *Pricing* ;
- des fonctions de secrétariat général couvrant le juridique, la conformité, les risques et le contrôle interne ;
- des fonctions de support informatique.



Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2020, 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 Luxembourg. En vertu d'une convention (la « Convention de trésorerie ») renouvelée le 15 juin 2018, Société Générale Luxembourg finance la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises à 20 filiales du Groupe (parmi les principales filiales) ainsi qu'aux sociétés *holding* de ce dernier. Le montant total des prêts octroyés à la trésorerie centrale du Groupe par Société Générale Luxembourg s'établissait à 8 272 millions d'euros au 31 décembre 2020, ces prêts avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 1,9 an. Le Groupe bénéficie également d'un accord de financement intra-groupe qui s'applique aux entités Société Générale. Cet accord prévoit les conditions générales d'octroi des prêts consentis par Société Générale ou l'une de ses filiales aux autres entités Société Générale. L'accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à l'accord jusqu'à leur remboursement.

Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale s'établissait à 11 970 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Société Générale s'est engagée 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 engagée 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. 3.8 et 6.2, note 34 « Parties liées » des comptes consolidés.

Filiales

Principales filiales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Axus Nederland BV (Pays-Bas) est une société anonyme indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la vente, l'achat, la location, la location longue durée, l'importation et l'exportation de biens (en particulier de véhicules à moteur) et la prise de participation dans des sociétés. Elle fournit également des services financiers, de gestion et administratifs 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. section 6.2, note 7 des comptes consolidés et note 6 « Investissements historiques ».

2.1 Revue analytique de l'activité 2020

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 2020, 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Marge des contrats de location	626,1	664,1	623,8
Marge des services	630,3	632,3	616,7
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0	102,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	1 317,5	1 371,4	1 343,0
Total des charges opérationnelles	(633,7)	(635,0)	(617,6)
Coefficient d'exploitation excl. Résultat des ventes de véhicules ⁽¹⁾	50,4 %	49,0 %	49,8 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(71,1)	(45,0)	(37,8)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en pdb) ⁽²⁾	34	22	21
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	612,7	691,4	687,6
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	1,9	1,8	1,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	614,6	693,3	689,1
Impôts sur le résultat	(108,9)	(122,2)	(126,8)
Résultat des activités abandonnées	10,0		
Participations ne donnant pas le contrôle	5,8	6,8	6,6
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	509,8	564,2	555,6
Autres chiffres (en %)			
Rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾	2,4 %	2,8 %	3,1 %
Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁴⁾	12,5 %	14,8 %	15,9 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾	16,7 %	15,7 %	15,8 %

- (1) « Coefficient d'exploitation » désigne le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut. Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le Résultat des ventes de véhicules » est défini comme le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut excluant le Résultat des ventes de véhicules.
- (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. section 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Total flotte (en milliers de véhicules)	1 758	1 765	1 663
dont activité de location longue durée	1 372	1 389	1 299
dont activité de gestion de parc automobile	386	376	365
Coût d'acquisition ⁽¹⁾	27 749	27 563	25 063
Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	(7 672)	(7 227)	(6 639)
FLOTTE DE LOCATION ⁽¹⁾	20 077	20 337	18 424
dont valeur résiduelle	14 039	13 917	12 359
Créances au titre des contrats de location-financement	748	846	678
ACTIF PRODUCTIF ⁽²⁾	20 825	21 183	19 101
Autres données :			
• Actif productif moyen ⁽³⁾	21 004	20 142	18 016

- (1) « Flotte de location » (valeur comptable de la flotte de location), « Coût d'acquisition » et « Montants cumulés des amortissements et dépréciations » sont présentés dans la note 14 « Flotte de location » des états financiers consolidés d'ALD. Cf. section 6.2.
- (2) « Actif productif », correspond à la valeur comptable nette de la flotte de location plus les montants à recevoir sur contrats de location-financement.
- (3) « Actif productif moyen » désigne, pour toute période, la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

2.1.2 Activité d'ALD

2.1.2.1 Un business model résilient dans un contexte de pandémie

La croissance a été pénalisée par les mesures strictes de confinement prises en Europe de l'Ouest et une baisse de la flotte en Italie où certains contrats de location de courte durée à faible rentabilité n'ont pas été renouvelés. Cependant, malgré l'environnement économique particulièrement défavorable, le nombre total de contrats est resté relativement stable au cours de l'exercice 2020. Ce résultat illustre la résilience du modèle d'entreprise d'ALD, soutenu par les relations de longue date que le Groupe entretient avec ses clients et partenaires. Cette crise a été l'occasion pour ALD de montrer son soutien efficace aux entreprises clientes de longue date en renforçant les relations gagnant-gagnant et en offrant des modalités de paiement sur mesure.

Au cours de l'année, le volume de voitures vendues a atteint un niveau record, illustrant la productivité des opérations de revente de véhicules d'occasion. La marge unitaire par véhicule vendu a atteint 201 euros en moyenne sur l'année, ce qui est supérieur à la fourchette d'objectif.

Prouvant son agilité, ALD a lancé en juin 2020 le programme ALD Flex dans 19 pays. Cette offre, particulièrement adaptée à l'environnement incertain actuel, est aujourd'hui proposée dans 25 pays.

En ce qui concerne l'organisation du travail, les formules de travail flexibles sont désormais pleinement opérationnelles et le programme #ReadyToShapeTomorrow a été lancé.

Le nombre total de contrats recule de seulement 0,4 % par rapport à la fin de l'exercice 2019. Les contrats en location longue durée ont atteint 1 372 milliers et la gestion de flotte 386 milliers. Du côté des entreprises, alors que les livraisons et les prises de commandes ont considérablement ralenti au deuxième trimestre en raison des mesures de confinement et des restrictions de mobilité décidées partout dans le monde, nous avons observé une reprise au cours du troisième trimestre et une accélération des prises de commandes au cours du quatrième trimestre. Des extensions de contrat ont été négociées avec certains clients (de 3 à 12 mois), leur fournissant ainsi un soutien de trésorerie à court terme. Du fait de l'aversion aux transports publics générée par la pandémie, bon nombre

d'entreprises ont décidé de mettre une voiture ou un vélo électrique à la disposition de leurs salariés dans le cadre de solutions de mobilité multimodales.

Malgré des conditions difficiles dans les principaux marchés, la location à particulier a crû sur l'exercice, et atteint 164 000 contrats à fin 2020.

Avec l'entrée en vigueur des objectifs de l'UE en matière d'émissions de CO₂, 2020 a été une année charnière pour les motorisations vertes ⁽¹⁾. Elles représentaient 23 % des livraisons de véhicules de tourisme immatriculés par ALD dans le monde en 2020, contre 13 % en 2019, et 24 % dans l'Union européenne + le Royaume-Uni, la Norvège et la Suisse, soit bien plus que l'objectif de 20 % prévu au début de l'année. La pandémie a amené de nombreuses entreprises à accélérer le pas en termes de durabilité, avec une forte demande pour les véhicules électriques ⁽²⁾ (VE).

Récompensant la stratégie d'ALD en matière de RSE, plusieurs agences de notation extra-financière de premier plan ont reconnu le fort engagement d'ALD :

- CDP a attribué à ALD une note B, supérieure à la moyenne régionale européenne de C et à la moyenne du secteur de la location et du *leasing* de C ;
- Ecovadis, pour la seconde année consécutive, a attribué à ALD une note *Gold* au niveau du Groupe, la plaçant dans les 3 % des entreprises les mieux évaluées ;
- la notation MSCI ESG place ALD dans son Top 3 ;
- Vigeo Eiris a attribué à ALD un niveau avancé, dans le Top 3 de la catégorie Services aux entreprises ;
- ALD s'est positionné dans le Top 8 % de son univers global et dans le Top 3 % des transports ;
- le classement Gaïa a évalué la performance d'ALD à 79/100, soit 28 points au-dessus de la moyenne et dans les 15 % supérieurs ;
- ALD est inclus dans l'indice FTSE4Good.

2.1.2.2 Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité

RFA

Nominations au Comité exécutif et au Conseil d'administration

Comité de direction

ALD a annoncé les nominations suivantes qui renforcent le Comité exécutif de la Société :

Le 1^{er} juin 2020, Miel HORSTEN a été nommé Directeur régional du Groupe. Il est chargé de superviser la région nordique (Danemark, Finlande, Suède et Norvège), l'Irlande (y compris ALD RE, la société de réassurance détenue à 100 % par la Société) et la région Benelux, déjà sous sa supervision, ainsi que l'approvisionnement du Groupe.

À la même date, Pao-Leng DAMY a été nommée Directrice des ressources humaines Groupe. Elle est chargée de superviser la gestion des ressources humaines d'ALD, qui jouent un rôle essentiel dans les plans de développement stratégique du Groupe, pour la *holding* et le Groupe.

Le 1^{er} septembre 2020, Annie PIN a été nommée *Chief Commercial Officer*. Elle est responsable de toutes les principales activités commerciales d'ALD, y compris les partenariats stratégiques, le

développement d'activités existantes et la création de nouvelles affaires avec des grands comptes internationaux et le développement de produits internationaux et d'offres de conseil.

Direction du Conseil d'administration

Suite au départ de ses fonctions de Directeur général délégué de Société Générale le 4 août 2020, Philippe HEIM a informé le Conseil d'administration d'ALD de sa décision de démissionner de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration, avec effet au 27 août 2020.

En acceptant la décision de Philippe HEIM, le conseil a décidé de coopter en qualité d'administrateur Diony LEBOT, Directrice générale déléguée de Société Générale, pour la durée du mandat restant à courir de Philippe HEIM, soit jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver le bilan 2022. La nomination de Diony LEBOT en tant que membre du conseil doit être ratifiée par la prochaine Assemblée générale. Le conseil a également nommé Diony LEBOT à titre de Présidente pour la durée de son mandat d'administrateur.

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

(2) Définis comme BEV, PHEV et pile à combustible à hydrogène. BEV : véhicule électrique à batterie, PHEV : véhicule électrique hybride rechargeable.

Déploiement de parcours entièrement numériques

Suite à l'accord signé avec Tesla début 2020, ALD propose désormais des parcours 100 % digitaux à ses clients dans 14 pays.

En 2020, ALD, avec son partenaire Polestar, la nouvelle marque suédoise de véhicules électriques haute performance, a ajouté la Belgique à la liste des pays au sein desquels le parcours en ligne entièrement numérique est accessible aux clients B2B. Désormais présente dans 4 pays, cette plateforme permet aux clients de naviguer en toute transparence entre les écosystèmes Polestar et ALD, de la configuration du véhicule à l'évaluation de la solvabilité, en passant par la signature électronique du contrat.

Sur le même modèle, ALD et Ford ont déployé une solution entièrement numérique pour le Mach-e, premier SUV 100 % électrique de la marque. Cette solution est opérationnelle dans 4 pays.

Ces développements permettent d'élargir la gamme de véhicules électriques proposés dans le cadre d'un contrat de location longue durée et démontrent à la fois la pertinence et la valeur des capacités numériques d'ALD et sa volonté d'offrir à ses clients le meilleur service de location de sa catégorie.

Grâce à cette même technologie, ALD est désormais en mesure de proposer à ses clients privés des parcours entièrement digitaux sur ses propres sites Web dans 5 pays.

Sélectionné par Lynk&Co en tant que partenaire privilégié d'adhésion à la mobilité dans 7 pays

En 2020, ALD est devenu le partenaire privilégié d'adhésion à la mobilité de Lynk&Co dans 7 pays européens. Cette marque de confiance renforce encore la capacité d'ALD à fournir à ses clients l'accès à une large gamme de véhicules. Le lancement du parcours tout numérique est prévu pour le deuxième trimestre 2021.

Création de Ford Fleet Management en Europe

Le 16 juillet, Ford et ALD ont signé un pacte d'actionnaires pour créer Ford Fleet Management, une solution intégrée de location et de gestion de flotte pour les clients européens.

Ford Fleet Management tire parti de la compréhension approfondie des deux parties des clients, des produits et des services de

mobilité, ainsi que d'un vaste réseau de concessionnaires, pour offrir la meilleure disponibilité des véhicules de sa catégorie.

Ford Fleet Management a commencé ses activités au Royaume-Uni au quatrième trimestre.

Cette initiative renforce une relation de longue date dans laquelle ALD Automotive fournit des services de location Ford depuis plus de 15 ans en Europe.

Stratégie pour l'Asie du Sud-Est

Au premier semestre 2020, ALD a commencé à mettre en œuvre sa stratégie pour l'Asie du Sud-Est en créant une *joint-venture* avec Mitsubishi UFJ Lease and Finance Company Limited (MUL) pour opérer en Malaisie.

En outre, ALD a signé des accords de partenariat avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation (MAL) pour étendre la couverture mondiale au Japon, et avec Shouqi Car Rental & Leasing pour fournir des solutions de location de services complets en Chine.

2.1.2.3 Flotte de location

La valeur nette comptable de la flotte de location est passée de 20 337 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 20 077 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette diminution résulte principalement de la baisse 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 2020 et 2019, 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 1 852 millions d'euros au 31 décembre 2020 et la valeur nette comptable s'élevait à 1 801 millions d'euros à cette même date. Ces créances locatives ne peuvent être cédées.

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

2.1.3 Une performance financière solide, conforme à la guidance

RFA

Les Marges des contrats de location et des services ont prouvé leur résilience en 2020, progressant de 1,5 % d'une année sur l'autre hors dépréciation additionnelle liée à la réévaluation de la flotte.

La Marge des contrats de location a atteint 626,1 millions d'euros en 2020, en baisse de 37,9 millions d'euros par rapport à 2019. La Marge des contrats de location intègre une évolution négative de 59,4 millions d'euros de dépréciation additionnelle entre 2020 (charge de 39,0 millions d'euros) et 2019 (reprise de 20,4 millions d'euros) du fait du processus de réévaluation de la flotte.

La Marge des services a atteint 630,3 millions d'euros en 2020, en baisse de 2,0 millions d'euros par rapport à 2019. La Marge des services bénéficie de la baisse des coûts liés aux accidents et à la maintenance, mais est entamée par la diminution des remises sur volume et les moindres revenus issus des dépassements de kilométrage.

Le résultat brut d'exploitation d'ALD a atteint 1 317,5 millions d'euros en 2020, en baisse de 3,9 % par rapport à l'année précédente.

La contribution du Résultat des ventes de véhicules d'occasion au résultat brut d'exploitation s'établit à 61,1 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport aux 75,0 millions d'euros enregistrés l'année dernière, mais supérieure aux attentes.

La marge moyenne de ventes de véhicules d'occasion ⁽¹⁾, qui s'est élevée à 201 euros par unité, est supérieure à la fourchette de *guidance* de - 50 à 150 euros et légèrement en baisse par rapport à 2019 (254 euros). La moyenne du quatrième trimestre 2020 s'élevait à 481 euros, en hausse par rapport aux 333 euros enregistrés au trimestre précédent, notamment du fait d'une belle évolution du marché des voitures d'occasion au cours du second semestre et de la reprise de 15,2 millions d'euros sur les 18,6 millions d'euros de la provision pour dépréciation du parc de véhicules d'occasion enregistrée au premier semestre.

Le nombre de voitures d'occasion vendues ⁽¹⁾ au quatrième trimestre s'élève à 89 000 unités, ce qui porte le total à 305 000 unités pour 2020, un volume record, en hausse de 3,1 % par rapport aux 296 000 voitures vendues en 2019. L'efficacité des plateformes électroniques a joué un rôle majeur dans cette performance.

Le montant total des charges opérationnelles a baissé de 1,3 million d'euros pour s'établir à 633,7 millions d'euros, démontrant ainsi une forte maîtrise des coûts au niveau des activités d'ALD. Les investissements soutenus réalisés dans le domaine du digital ont amené les dotations aux amortissements à augmenter de 4,1 millions d'euros, une hausse compensée par la réduction du personnel et des frais généraux et administratifs.

Le coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion) a atteint 50,4 % en 2020, largement impacté par la charge de dépréciation additionnelle enregistrée au cours de l'exercice, mais reste néanmoins dans la fourchette définie à 50-51 %. Hors effet lié à la dépréciation additionnelle, le coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion) a maintenu sa tendance baissière en 2020.

Les provisions pour dépréciation de créances s'élèvent à 71,1 millions d'euros, en hausse de 26,2 millions d'euros par rapport à 2019. Cette augmentation découle, pour moitié, d'une provision prospective de 15,4 millions d'euros enregistrée dans les résultats 2020, qui reflète l'augmentation anticipée des défaillances de clients liée aux incertitudes accrues sur le plan macroéconomique. Le Coût du risque ⁽²⁾ sur la période atteint 34 points de base en 2020 (27 points de base hors composante prospective). Le solde des créances, tel qu'enregistré à fin 2020, n'a pas été affecté par la pandémie. Les plans de paiement mis en œuvre pour répondre aux besoins des clients et pour se conformer aux réglementations locales, le cas échéant, ont porté leurs fruits. Afin de suivre plus précisément l'évolution des créances, ALD a également mis l'accent sur le recouvrement des créances.

Suite au *closing* de l'opération liée à la vente de la participation d'ALD dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Chine) le 28 février

2020, une plus-value de cession après impôt de 10,0 millions d'euros a été comptabilisée au premier trimestre 2020.

La charge d'impôt s'élève à 108,9 millions d'euros en 2020, légèrement en baisse par rapport aux 122,2 millions d'euros enregistrés en 2019. Le taux effectif d'impôt, de 17,7 % pour 2020, continue de refléter l'avantage de la loi de stabilité italienne, qui a atteint 37 millions d'euros cette année. Grâce à une campagne réussie de prolongation de la durée des contrats, la loi de stabilité italienne a continué à peser positivement sur le taux effectif d'impôt du Groupe.

ALD a enregistré un Résultat net (Part du Groupe) de 509,8 millions d'euros en 2020, contre 564,2 millions d'euros en 2019. Cette baisse provient principalement de l'amortissement additionnel et des provisions prospectives.

L'actif productif baisse de 1,7 % à fin 2020 par rapport à fin 2019, pour atteindre 20,8 milliards d'euros, reflétant une légère baisse de la flotte financée et l'effet d'extensions de contrat.

Les réinvestissements de capitaux dans des dépôts à long terme baissent de 82 millions d'euros, car les dépôts amortissables auprès de Société Générale continuent de s'éteindre. Les autres actifs sont passés de 3 164 millions d'euros à fin 2019 à 3 068 millions d'euros.

Le financement total à fin 2020 s'établit à 17,6 milliards d'euros (soit un recul par rapport aux 18,4 milliards d'euros comptabilisés à fin 2019), dont 68 % de prêts de Société Générale. Le Groupe bénéficie de solides notations à long terme chez Fitch Ratings (BBB+) et chez S&P Global Ratings (BBB), avec des perspectives stables.

Le total des capitaux propres sur l'actif du Groupe s'est établi à 16,7 % à fin 2020, contre 15,7 % à fin 2019, reflétant les résultats solides obtenus par l'entreprise au cours d'une année sans croissance au niveau de la flotte.

Le rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾ en 2020 est de 2,4 % (contre 2,8 % en 2019), tandis que le ROE ⁽⁴⁾ affiche 12,5 % (contre 14,8 % l'an passé).

En 2020, le résultat par action ⁽⁵⁾ s'établit à 1,26 euro, contre 1,40 euro en 2019. Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de distribuer un dividende de 0,63 euro par action au titre de l'exercice 2020, un montant inchangé par rapport à l'année précédente et correspondant à un taux de distribution de 50 % (en hausse par rapport aux 45 % enregistrés au cours de l'exercice précédent). Sous réserve de cette approbation, le dividende sera détaché le 28 mai 2021 et sera payé le 1^{er} juin 2021.

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 2020.

(1) Information de gestion.

(2) En % de l'actif productif moyen.

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

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

(5) Résultat par action dilué, calculé selon la norme IAS 33. Bénéfice net par action (BNPA) pour 2020 à 1,27 euro.

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 2018, 2019 et 2020 s'élèvent respectivement à 69,5 millions d'euros, 77,0 millions d'euros et 65,7 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions mentionnées ci-après et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

En mai 2016, Temsys SA, la filiale française d'ALD, a acquis le groupe Parcours, soit une flotte totale de 63 700 véhicules (dont 57 600 en France). Cette opération a renforcé la position du Groupe vis-à-vis des PME et des TPE en France, en Belgique, au Luxembourg et en Espagne. Le réseau local de maintenance, de réparation et de conseil de Parcours, intégré depuis février 2020 dans l'offre commune ALD suite au programme ALD Demain, est également exploité dans le cadre du développement de la plateforme de mobilité du Groupe. Pour plus d'informations sur ces évolutions, cf. section 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 (circa 5 500 véhicules). Cette acquisition a permis d'élargir la couverture géographique d'ALD.

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

En juin 2018, ALD Automotive SAU (Espagne), filiale d'ALD, a acquis Reflex Alquiler Flexible de Vehículos, SA, société indépendante de location flexible. Cette acquisition a permis d'élargir l'offre de services d'ALD à la location flexible, particulièrement adaptée à une clientèle de PME.

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

En juin 2019, ALD a acquis SternLease B.V., la filiale de *leasing* du groupe Stern avec une flotte d'environ 13 000 véhicules loués à des

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

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

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 10 millions d'euros visible dans les comptes de l'exercice.

Le 23 mars 2020, ALD et Mitsubishi UFJ Lease & Finance Company Limited (« MUL ») ont signé un accord pour créer une coentreprise qui établira des activités de location opérationnelle et de gestion de flotte multimarques à service complet avec des produits de mobilité connexes pour les entreprises clientes en Malaisie.

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 2020, 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.

À la date du présent document, il n'existe pas d'investissements futurs ayant été annoncés.

2

2.2 Informations relatives aux tendances

2.2.1 Tendances commerciales

Les descriptions détaillées des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent aux sections 2.1.2 et 2.1.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.2.2 Objectifs moyen terme

Les éléments individuels d'objectifs moyen terme présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices.

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

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

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

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

Objectifs stratégiques opérationnels et financiers de Move 2025

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

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

Objectifs extra-financiers pour 2025

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

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

2.2.3 Perspectives 2021

Les objectifs ci-dessous ont été publiés le 10 février 2021 en prenant en compte des impacts potentiels liés à l'épidémie de COVID-19, dans la mesure des informations disponibles à cette date. Le groupe ALD se réserve la possibilité d'ajuster ceux-ci si la situation venait à sensiblement évoluer.

2.2.3.1 Évolutions stratégiques en 2021

À la date du présent Document d'enregistrement universel, aucune évolution stratégique significative n'est à signaler.

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

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

2.2.3.2 Croissance du nombre de contrats total

Compte tenu de l'incertitude actuelle liée à la pandémie, ALD fournit des perspectives pour 2021 qui sont explicitement liées à une hypothèse centrale concernant l'environnement opérationnel au cours de l'année.

Si l'impact de la pandémie de COVID-19 s'estompe progressivement et si les conditions économiques s'améliorent grâce au dynamisme de la politique macroéconomique déployée par les différents gouvernements, le cœur de métier d'ALD, regroupé sous l'activité de flotte au bilan, devrait renouer avec la croissance après une année 2020 particulièrement terne. Dans le même temps, le nombre de contrats liés à la gestion de parc automobile devrait diminuer en 2021, suite au non-renouvellement de la relation commerciale avec un partenaire majeur (80 000 contrats) présentant une faible rentabilité. Le lancement et le déploiement continu d'ALD Move devraient permettre de compenser partiellement cette perte de volume en 2021, avec des marges contractuelles plus élevées.

2.2.3.3 Résultat des ventes de véhicules d'occasion

Les ventes de voitures d'occasion devraient apporter une contribution positive au revenu brut d'exploitation, la demande de véhicules d'occasion restant forte, si de nouveaux confinements stricts sont évités.

Une hausse du résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion est donc attendue.

2.2.3.4 Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation (hors résultat des ventes de voitures d'occasion) devrait reprendre sa trajectoire d'amélioration au cours de 2021.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2

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 plateforme de location actuelle pour en faire une plateforme de commerce électronique.

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

Les droits de propriété du Groupe comptent essentiellement :

- les droits inhérents aux marques et autres signes distinctifs utilisés par le Groupe dans l'exercice normal de son activité.

Suite à l'introduction en Bourse des actions ALD sur Euronext Paris, un contrat de cession de marque et un contrat de licence de marque ont été conclus entre ALD et Société Générale afin de réglementer l'utilisation de ces marques par ALD. Le contrat de cession de marque visait à transférer à ALD la propriété des marques qui n'intègrent aucun élément de la marque Société Générale et qui appartenaient à Société Générale auparavant, dans les pays où elles sont déposées.

Par conséquent, en vertu du contrat, ALD peut déposer n'importe quelle marque commerciale qui ne comporte pas d'élément d'identité visuelle de Société Générale, en intégrant notamment le sigle ALD. De plus, suite à l'introduction des actions ALD sur Euronext Paris, Société Générale est toujours propriétaire de plusieurs marques qui sont utilisées par le Groupe et qui comprennent certains éléments de la marque Société Générale ou sont utilisées par d'autres entités de Société Générale. Société Générale a toutefois octroyé à ALD une licence d'utilisation de ces marques, en vertu d'un contrat de licence de marque, conclu pour une durée de 99 ans et permettant de concéder ces marques en sous-licence. Le contrat de licence de marque comporte une disposition permettant à Société Générale de résilier le contrat en

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

Le Groupe a déposé des noms de domaine pour son site Internet dans les pays au sein desquels il intervient. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment ALD Automotive, ALDCar, 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 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	614,6	693,2	689,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	10,1	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	624,7	693,2	689,1
Ajustements :			
• flotte de location	3 824,3	3 686,1	3 430,1
• autres immobilisations corporelles	51,4	49,3	21,4
• immobilisations incorporelles	16,0	12,9	9,7
• provision réglementée, provisions pour risques et charges	1,7	3,1	3,7
Dotation aux amortissements	3 893,4	3 751,3	3 464,9
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs corporels	18,9	25,5	17,8
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs incorporels	2,5	-	-
(Gains)/Pertes sur la cession d'activités abandonnées	(10,1)	-	-
Gains et pertes sur la cession d'actifs	11,4	25,6	17,8
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(3,5)	14,7	(6,2)
<i>Charges d'intérêts</i>	<i>179,5</i>	<i>210,8</i>	<i>234,1</i>
<i>Produits d'intérêts</i>	<i>(835,5)</i>	<i>(834,7)</i>	<i>(824,0)</i>
Résultat financier net	(656,0)	(623,9)	(589,9)
Autres	1,1	0,9	0,7
Produits de cession de la flotte de location	3 231,9	3 044,4	2 583,7
Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location	(7 195,6)	(8 328,3)	(8 233,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	292,9	(266,5)	(44,2)
<i>Intérêts versés</i>	<i>(265,3)</i>	<i>(310,6)</i>	<i>(284,7)</i>
<i>Intérêts reçus</i>	<i>868,9</i>	<i>952,6</i>	<i>853,7</i>
Résultat financier net	603,6	641,9	569,0
Impôts payés	(62,5)	(34,0)	(104,4)
TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	741,4	(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	(51,7)	(62,5)	(51,8)
Cession d'immobilisations incorporelles	-	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(14,0)	(16,2)	(17,7)
Produits de cession d'actifs financiers	-	0,1	-
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	(4,7)	-	-
Incidence des variations de périmètre	0,1	(93,2)	(9,2)
Produits de la vente d'activités abandonnées, nets des liquidités cédées	14,1	-	-
Dividendes reçus	0,0	-	-
Investissements à long terme	79,7	133,3	227,9
Prêts et créances sur des tiers	(1,1)	54,6	(64,8)
Autres investissements financiers	(25,2)	20,6	(28,6)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(2,7)	36,6	73,7
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(2,7)	36,6	73,7
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	4 519,6	7 283,3	10 152,0
Diminution des emprunts auprès d'institutions financières	(4 918,0)	(5 915,7)	(10 011,3)
Produits d'émissions obligataires	350,7	501,2	2 726,0
Remboursement d'obligations émises	(400,1)	(620,8)	(1 086,2)
Paielement de dettes de location	(27,2)	(25,7)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(253,9)	(234,0)	(222,3)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(4,9)	(5,1)	(4,6)
Augmentation de capital	-	-	-
Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires	(4,1)	(3,2)	(5,8)
Autres	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(737,9)	980,0	1 547,9
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(737,9)	980,0	1 547,9
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET LES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(6,8)	0,2	(8,7)
INCIDENCE DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES	-	-	-
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(6,1)	(63,9)	(57,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	(114,9)	(50,9)	6,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	(121,0)	(114,9)	(50,9)

Le format du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifié pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 suite à l'application d'une nouvelle norme. Cf. section 6.2 note 2.1. Le tableau consolidé des flux de trésorerie pour la période de douze mois close 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les intérêts facturés et les produits d'intérêts. L'impact de ce reclassement sur le revenu net d'intérêts est nul. Les détails de ce retraitement sont présentés dans la note 8 « Revenus et coût des revenus ».

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

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

Les montants reçus pour la cession du parc locatif ont augmenté à 3 231,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 3 044,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, principalement en raison de l'augmentation du nombre de voitures vendues ou en cours de cession en 2020 par rapport à 2019.

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

Les montants payés pour l'acquisition du parc de véhicules de location se sont élevés à 7 195,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 8 328,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, du fait du ralentissement de la croissance de la flotte consécutif à la crise sanitaire.

Variation du fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (comprenant les actifs et passifs à court terme) s'est traduite par une contribution nette positive de 292,9 millions d'euros générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 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. Cette diminution du besoin en fonds de roulement est liée au ralentissement de la croissance et à une amélioration de la gestion des créances.

Intérêts financiers nets payés

Les intérêts nets payés sur les financements ont décliné à 603,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 641,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution est la conséquence d'une amélioration des conditions de taux sur l'ensemble des compartiments de la dette, avec notamment un accroissement des titrisations (émises notamment en Allemagne au cours de 2020), aux taux d'intérêt inférieurs.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les entrées nettes de trésorerie liées à l'effet de périmètre s'élèvent à 0,1 million d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 93,2 millions d'euros de sorties nettes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution s'explique par l'absence d'acquisitions en 2020.

Investissements à long terme

Les flux nets de trésorerie liés aux investissements à long terme se sont élevés à 79,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 133,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en hausse principalement du fait du non-renouvellement des dépôts à long terme.

2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produit des emprunts auprès d'institutions financières

Le produit des emprunts auprès des institutions financières a diminué à 4 519,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 7 283,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, lié à la croissance moins élevée de la flotte en 2020 consécutive à la crise sanitaire.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'établissements financiers ont baissé à 4 918,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 5 915,7 millions d'euros remboursés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 diminué à 350,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 2 501,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en raison d'un plus faible nombre d'émissions obligataires en 2020.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations émises a diminué à 400,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 620,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, principalement en raison d'une baisse du nombre d'obligations arrivant à échéance.

(en millions d'euros)

	2020	2019	2018
Emprunts bancaires	7 763,5	8 607,9	7 955,8
EMPRUNTS NON COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	7 763,5	8 607,9	7 955,8
Découverts bancaires	315,7	272,2	209,8
Emprunts bancaires	4 655,0	4 528,0	3 751,3
EMPRUNTS COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	4 970,6	4 800,2	3 961,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	12 734,1	13 408,1	11 917,0
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 267,8	993,9	1 058,1
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 200,0	2 900,0	3 404,2
Autres obligations émises non courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS NON COURANTS	3 467,8	3 893,9	4 462,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	138,7	88,0	251,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 305,2	1 004,9	200,0
Autres obligations émises courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS COURANTS	1 443,9	1 092,9	451,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 911,6	4 986,8	4 914,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9	16 831,3

Dans le cadre de sa stratégie de diversification de ses financements, le Groupe a fait appel au marché obligataire en octobre 2020, pour une émission obligataire senior de 600 millions d'euros à 3 ans. Cette émission s'inscrit dans le cadre du programme de 6 milliards d'euros en place.

De surcroît, ALD a également été actif au cours de l'exercice 2020 en termes de titrisation. Une opération de titrisation privée mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros, renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en juin 2018, a été renouvelée et étendue pour deux années supplémentaires en

juin 2020. L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas a été renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 pour 6 mois supplémentaires. Un accord de titrisation publique a été mis en place en Allemagne en octobre 2020 pour un montant de 350 millions d'euros avec une durée de renouvellement d'un an.

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

Au 16 avril 2021, la Société détient 791 881 de ses actions propres, et aucune des actions de la Société n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

L'Assemblée générale mixte qui s'est tenue le 20 mai 2020 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une période de 18 mois à compter de la date de cette Assemblée générale des actionnaires, avec faculté de subdélégation telle que prévue par la loi, conformément aux articles L. 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 6 millions d'euros.

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

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre en 2017, ALD a acquis, en 2020, 393 378 titres pour une valeur de 4 157 855 euros et a cédé 351 464 titres pour une valeur de 3 684 932 euros. Au 31 décembre 2020, 129 600 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

Dans le contexte de la couverture de son plan d'actions gratuites, ALD a acquis 383 314 actions propres sur le marché au cours de l'exercice 2020 pour une valeur de 3 624 290 euros, hors contrat de liquidité.

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

Entre le 1^{er} janvier 2021 et le 16 avril 2021, hors contrat de liquidité, ALD n'a acquis aucune de ses propres actions sur le marché. Au 16 avril 2021, 120 186 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 :

	2017	2018	2019
Dividende net distribué par action (en euros) ^(1 - 2 - 3 - 4)	0,55	0,58	0,63
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (EN MILLIERS D'EUROS)	222 255	234 003	254 585

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

(2) Le dividende distribué 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.

(3) 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 était de 649 347 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 376 621,26 euros en report à nouveau.

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

2.7.5 Actionnaires

RFA

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

31 décembre 2020 ^(1 - 2 - 3 - 4)

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

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

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017, celui-ci a été résilié le 13 janvier 2021. À partir du 14 janvier 2021, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, ALD a confié à Exane BNP Paribas la mise en place d'un contrat de liquidité couvrant les actions ALD (code ISIN FR0013258662) admises aux négociations sur Euronext Paris, conforme au Code de déontologie publié par l'AMAFI le 8 mars 2011 et approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars de la même année.

(3) L'Assemblée générale du 20 mai 2020 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois.

Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

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

31 décembre 2019 ^(1 - 2 - 3)

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

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

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

(3) L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois.

Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

31 décembre 2018 ^(1 - 2)

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théoriques	Pourcentage des droits de vote théoriques
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 de 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 autodétenue.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2020, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

Société Générale, qui détenait, directement ou indirectement, 322 542 912 actions, soit 79,82 % du capital et 80,03 % des droits de vote de la Société.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société est contrôlée par Société Générale.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration sont des administrateurs indépendants (cf. Chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise »). Ses comités comportent une proportion importante d'administrateurs indépendants afin de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires.

L'administration et la Direction du groupe ALD est entièrement dédiée aux intérêts du Groupe et à la réalisation de l'objet social. L'absence de conventions déséquilibrées entre ALD et Société Générale, la présence d'administrateurs indépendants et la séparation des fonctions de présidence du conseil et de Direction sont autant d'éléments permettant d'affirmer que l'exercice d'un contrôle de droit par Société Générale n'est pas susceptible d'occasionner d'abus de majorité.

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

2.7.5.2 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, les déclarations suivantes de franchissements de seuils statutaires ont été communiquées à la Société :

- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 27 mai 2020 et détenait à cette date 7 861 093 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 1,50 % du capital le 7 août 2020 et détenait à cette date 6 039 489 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 7 septembre 2020 et détenait à cette date 6 064 446 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 1,50 % du capital le 10 septembre 2020 et détenait à cette date 6 058 605 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 11 septembre 2020 et détenait à cette date 6 164 142 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital le 26 octobre 2020 et détenait à cette date 8 168 416 actions.

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

Droits de vote (article 8)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Procédure d'identification des actionnaires (article 11)

La Société peut à tout moment faire usage de toutes dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées.

Franchissements de seuils (article 12)

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, 1,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, est tenu d'informer celle-ci dans le délai de cinq (5) jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil et d'indiquer également, lors de cette déclaration, le nombre de titres qu'il détient donnant accès à terme au capital. Les sociétés de

gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent. Au-delà de 1,5 %, chaque franchissement de seuil supplémentaire de 0,50 % du capital social ou des droits de vote doit également donner lieu à déclaration à la Société dans les conditions fixées ci-dessus.

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est également tenu d'informer la Société dans le délai de cinq (5) jours de Bourse lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au présent article.

Pour le calcul de seuils en capital et en droits de vote notifié en application du présent article, sont pris en compte les actions ou les droits de vote détenus mais aussi ceux dont l'assimilation est requise par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne les franchissements de seuils légaux. Le déclarant devra également préciser son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Le non-respect des dispositions ci-dessus sera sanctionné conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés conformément aux lois et réglementations applicables.

Les Statuts ne contiennent pas de disposition particulière au regard de la modification des droits des actionnaires plus restrictive que la loi.



3

Gouvernance d'entreprise

	Une gouvernance au service de la stratégie	48		3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	71	RFA
3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	50	RFA	3.6 Contrôle interne	71	RFA
3.1.1	Le Conseil d'administration	50		3.7 Rémunération et avantages	72	
3.1.2	Dirigeants mandataires sociaux	61		3.7.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux	74	
3.1.3	Le Président	61		3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	91	
3.1.4	Le Comité exécutif	61		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	94	
3.1.5	Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux	66		3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD	94	
3.2	Conflits d'intérêts	66		3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social	94	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	67		3.8 Opérations avec les parties liées	95	
3.3.1	Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction	67		3.8.1 Principales opérations avec les parties liées	95	
3.3.2	Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales	67		3.8.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	95	
3.3.3	Règlement intérieur du Conseil d'administration	67		3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	96	
3.4	Comités du Conseil d'administration	69	RFA			
3.4.1	Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)	69				
3.4.2	Comité des nominations et des rémunérations (COREM)	70				

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



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

50 %
De femmes

40 %
Taux d'indépendance

56 ans
Âge moyen

98 %
Taux de présence moyen

* M. Michael MASTERSON a quitté ses fonctions d'Administrateur le 26 mars 2021. Il est proposé à la prochaine Assemblée de ratifier la cooptation de M. Tim ALBERTSEN en remplacement.

Cartographie des expertises des 10 administrateurs



Comité des nominations et des rémunérations (COREM)

3 Membres

Patricia LACOSTE *

Christophe PERILLAT *

Bernardo SANCHEZ-INCERA



5
Réunions



66 %
Taux d'indépendance



100 %
Taux de présence moyen

* Indépendants

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

3 Membres

Xavier DURAND *

Anik CHAUMARTIN *

Karine DESTRE-BOHN



7
Réunions



66 %
Taux d'indépendance



100 %
Taux de présence moyen

Le Comité exécutif

9 Membres

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le Comité exécutif) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques. Le Comité exécutif s'est élargi le 24 avril 2020 avec la nomination de Pao-Leng DAMY, Directrice des ressources humaines du Groupe, Annie PIN, Directrice commerciale du Groupe et Miel HORSTEN, Directeur régional du Groupe.



Tim ALBERTSEN
Directeur général



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



5
Nationalités



Annie PIN
Directrice commerciale du Groupe



Pao-Leng DAMY
Directrice des ressources humaines du Groupe



Miel HORSTEN
Directeur régional du Groupe

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

3.1.1 Le Conseil d'administration

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

Identité des administrateurs	Informations personnelles				Expérience		Position au sein du conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations/cooptation	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (en années)	Participation à des comités du conseil
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration)	58	f	Française	0	1	non	27/08/20	31/12/22	0	—
Michael MASTERSON	60	h	Britannique	24 000	0	non	28/02/06	31/12/22	14	—
Karine DESTRE-BOHN	50	f	Française	250	0	non	15/11/11	31/12/22	9	CACIR
Xavier DURAND	56	h	Française	1 100	1	oui	16/06/17	31/12/20	3	CACIR (Président)
Bernardo SANCHEZ-INCERA	61	h	Espagnole	0	2	non	01/08/18	31/12/20	2	COREM
Patricia LACOSTE	59	f	Française	3 000	0	oui	16/06/17	31/12/22	3	COREM (Président)
Anik CHAUMARTIN	59	f	Française	0	0	oui	20/06/20	31/12/23	0	CACIR
Didier HAUGUEL	61	h	Française	2 250	1	non	30/06/09	31/12/20	11	—
Christophe PERILLAT	55	h	Française	1 000	0	oui	16/06/17	31/12/23	3	COREM
Delphine GARCIN-MEUNIER	44	f	Française	0	0	non	05/11/19	31/12/20	1	—

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 2020.



DIONY LEBOT

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
DATE DE NAISSANCE :

15 juillet 1962

PREMIÈRE NOMINATION :

Cooptation le 27 août 2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Tours Société Générale
75886 Paris Cedex 18

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

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

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

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

- Sogecap * (France), Pdt depuis 08/2020
- EQT AB (Suède) depuis 06/2020

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

- Sogecap * - France - (de 2016 à 2018)
- Société Générale Factoring * - France - (de 2013 à 2016)
- SG Americas Securities Holding LLC * - États-Unis - (2016)
- Société Générale Bank & Trust * - Luxembourg - (de 2014 à 2015).

* Groupe Société Générale



MICHAEL MASTERSON

EXPERTISES →

**ADMINISTRATEUR****DATE DE NAISSANCE :**

17 décembre 1960

PREMIÈRE NOMINATION :

28 février 2006

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

24 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :South Lawns, Barton Road, Welford upon Avon,
Warwickshire CV37 8EY England

Michael MASTERSON a été Directeur général d'ALD et membre du Comité de direction de Société Générale de 2011 à 2020. 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.

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



**KARINE
DESTRE-BOHN**

EXPERTISES →



**ADMINISTRATRICE, 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

75886 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 – Slovaquie – Administrateur
- Mobiasbanca * – Roumanie – Vice-président et Administrateur



ANIK CHAUMARTIN

EXPERTISES →



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

DATE DE NAISSANCE :

19 juin 1961

PREMIÈRE NOMINATION :

20 mai 2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

21, avenue de la Criolla,

92150 Suresnes,

France

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

- Présidente de la Commission banque de la CNCC
- Membre de la Leadership Team PwC Financial Services France

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

- Global Assurance Markets Leader, PwC Global Network (2013-2018)



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 - Bellonte
92270 Bois-Colombes

Xavier DURAND est Directeur général du groupe Coface depuis février 2016. Précédemment, Xavier DURAND a mené une carrière internationale axée sur la finance chez General Electric Company où, avant d'être responsable de la stratégie et de la croissance de GE Capital International à Londres (2013-2015), il a été Directeur général de GE Capital Asia Pacific (2011-2013) à Tokyo, Directeur général des activités bancaires de GE Capital pour l'Europe et la Russie (2005-2011), Président-directeur général de GE Money France (2000-2005) et responsable de la stratégie et des nouveaux partenariats de GE Capital Auto Financial Services à Chicago (1996-2000). Antérieurement, Xavier DURAND était Directeur général adjoint de la Banque Sovac Immobilier en France (1994-1996). Ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, Xavier DURAND est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des ponts ParisTech. Il a débuté sa carrière en 1987 dans le conseil (Gemini), la stratégie et la gestion de projets (GMF, 1991-1993).

AUTRES MANDATS ACTUELS :**AU SEIN DE COFACE –
SOCIÉTÉ FRANÇAISE ET ÉTRANGÈRE NON COTÉE :**

- Coface North America Holding Company – Président

SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :

- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE) – Président-directeur général

**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 – Royaume-Uni – Responsable de la stratégie et du développement

DELPHINE
GARCIN-MEUNIER

EXPERTISES →

**ADMINISTRATRICE, DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE****DATE DE NAISSANCE :**

30 juin 1976

PREMIÈRE NOMINATION :

5 novembre 2019

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Tours Société Générale
75886 Paris Cedex 18

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant

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

Néant

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



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 :

2 250 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
- Riverbank – Luxembourg – Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank* – Russie – Administrateur

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

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

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

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Banco Cacique SA* – Brésil – Administrateur
- SG Equipment Finance Czech Republic SRO* – République tchèque – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance USA Corp.* – États-Unis – Administrateur
- Fidelity Italia Spa* – Italie – Administrateur
- Eqdom* – Maroc – Administrateur
- Euro Bank* – Pologne – Vice-président et Administrateur
- CB Deltacredit* – Russie – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance* – Russie – Président et Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank* – Russie – Président

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



PATRICIA LACOSTE

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE 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 :

3 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :19 rue d'Aumale
75009 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 – Présidente-directeur général
- PREVOIR-Vie – Présidente-directeur général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PREVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGE – Administratrice
- Fondation PREVOIR – Administratrice

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

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

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

- SNCF Réseau – Administratrice
- PREVOIR Risques Divers – Présidente-directeur général
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



**CHRISTOPHE
PERILLAT**

EXPERTISES →



**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE VALEO**

DATE DE NAISSANCE :

12 septembre 1965

PREMIÈRE NOMINATION :

16 juin 2017

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

DÉTIENT :

1 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

43, rue Bayen

75848 Paris Cedex 17

Christophe PERILLAT est Directeur général adjoint de Valeo depuis octobre 2020, et il sera nommé Directeur général délégué en mai 2021 puis Directeur général à compter de janvier 2022. Il sera par ailleurs proposé à l'Assemblée générale de mai 2021 de se prononcer sur sa nomination en tant qu'administrateur de Valeo. Christophe PERILLAT a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein du groupe Valeo, notamment Directeur des opérations de mars 2011 à octobre 2020, Président du pôle systèmes de confort et d'aide à la conduite de 2009 à 2011, Directeur de la branche commutation et systèmes de détection de 2003 à 2009, et Directeur d'une division de la branche électronique et systèmes de liaison en 2001 et 2002. Christophe PERILLAT a auparavant travaillé dans l'industrie aéronautique au sein du groupe Labinal en tant que Directeur du pôle aéronautique et défense, Amérique du Nord, de 1996 à 2000, et Directeur d'usine à Toulouse, de 1993 à 1995. Christophe PERILLAT est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉ FRANÇAISE NON COTÉE :

- Valeo Service – Président

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

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

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

Néant.



LEASING
MOBILITÉ



FINANCE



INTERNATIONAL



AUTRES
ACTIVITÉS


**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
75007 Paris

De nationalité espagnole, Bernardo SANCHEZ-INCERA a intégré Société Générale en 2009 avec les fonctions de Directeur général délégué du Groupe de janvier 2010 à mai 2018. Précédemment, il 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. Auparavant, il a également été administrateur délégué de la Banca Jover Espagne de 1994 à 1996 et Directeur et administrateur du Crédit Lyonnais en Belgique de 1992 à 1994.

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 :
SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :

- Coface - Président du Conseil d'administration (à compter de février 2021)

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

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

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

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

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

- Société Générale – France – Directeur général délégué *

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

- Crédit du Nord * – Président du Conseil d'administration
- Boursorama * – Président du Conseil d'administration
- 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 * – Côte d'Ivoire – Administrateur


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

Critères	Didier HAUGUEL	Michael MASTERSON	Karine DESTRE-BOHN	Xavier DURAND	Bernardo SANCHEZ-INCERA	Patricia LACOSTE	Anik CHAUMARTIN	Diony LEBOT	Christophe PERILLAT	Delphine GARCIN-MEUNIER
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes ⁽¹⁾	x	x	x	✓	x	✓	✓	x	✓	x
Mandats croisés ⁽²⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations d'affaires significatives ⁽³⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lien familial ⁽⁴⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Commissaire aux comptes ⁽⁵⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Durée de mandat supérieure à 12 ans ⁽⁶⁾	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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 2020

Administrateur	Départ	Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	Comités
Nathalie LEBOUCHER	Fin de son mandat d'administratrice effective à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2020			
Philippe HEIM	Démission le 27 août 2020 de son mandat d'administrateur et de Président du Conseil d'administration			
Christophe PERILLAT				Nomination au sein du COREM
				Renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020
Anik CHAUMARTIN			Nomination par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 en remplacement de Nathalie LEBOUCHER	Nomination au sein du CACIR
Delphine GARCIN-MEUNIER			Ratification par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 de la cooptation en remplacement de Laura CARRERE démissionnaire pour la durée restante de son mandat	
Diony LEBOT			Cooptation par le Conseil d'administration du 27 août 2020 en tant qu'administrateur en remplacement de Philippe HEIM pour la durée restante de son mandat et a été désignée Présidente du Conseil d'administration	

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

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

À ce jour, comme en témoignent les tableaux produits aux sections 3.1.1 et 3.1.1.3, la composition du Conseil d'administration fait état d'une véritable diversité au regard de critères tels que l'âge,

le sexe, la nationalité ou les qualifications et l'expérience professionnelle des administrateurs. Le Conseil d'administration a pu débattre de sa composition et a jugé que cette dernière était équilibrée et adaptée de part la diversité des profils et compétences.

3.1.1.3 Expertise des administrateurs

Le tableau ci-après présente les principaux domaines d'expertise et les compétences des administrateurs.

Administrateur	Leasing, mobilité	Finance	Autres activités	International	Secteur
Didier HAUGUEL	✓	✓	✓	✓	Banque et services financiers internationaux Risque
Michael MASTERSON	✓	✓	✓	✓	Leasing
Diony LEBOT		✓	✓	✓	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
Anik CHAUMARTIN		✓	✓	✓	Audit et Assurance
Patricia LACOSTE	✓	✓	✓	✓	Assurance
Christophe PERILLAT	✓	✓	✓	✓	Automobile et aéronautique

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

En 2020, Philippe HEIM a présidé toutes les réunions du Conseil d'administration durant la période pendant laquelle il a exercé cette fonction. Diony LEBOT a ensuite présidé toutes les réunions du Conseil d'administration à compter de sa prise de fonction en

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

Présence sur la période de l'exercice 2020	Conseil d'administration			CACIR		COREM	
	Nombre total de réunions	Présence	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)
Didier HAUGUEL	6	6	100 %				
Michael MASTERSON	6	5	83 %				
Karine DESTRE-BOHN	6	6	100 %	7	100 %		
Xavier DURAND	6	6	100 %	7	100 %		
Bernardo SANCHEZ-INCERA	6	6	100 %			5	100 %
Patricia LACOSTE	6	6	100 %			5	100 %
Anik CHAUMARTIN	3	3	100 %	5	100 %		
Philippe HEIM	5	5	100 %				
Christophe PERILLAT	6	6	100 %			5	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER	6	6	100 %				
Diony LEBOT	2	2	100 %				

3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

Diony LEBOT a succédé à Philippe HEIM à la présidence du Conseil d'administration (le **Président**) suite au Conseil d'administration qui s'est tenu le 27 août 2020. Suite à la démission de Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN a été nommé Directeur général le 27 mars 2020. Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT ont été renouvelés à cette occasion dans leur fonctions de Directeurs généraux délégués (chacun étant **Directeur général délégué**, et, avec le Directeur général, les **dirigeants mandataires sociaux ou mandataires sociaux exécutifs**).

Il a été rappelé lors de la nomination de Diony LEBOT que la Direction générale est dissociée de la présidence du Conseil d'administration. Cette séparation permet, outre le fait de pouvoir bénéficier de compétences spécialisées pour chacune de ces fonctions, d'assurer une plus grande indépendance du conseil dans sa mission de contrôle de l'exécutif de la Société.

3.1.3 Le Président

Le Président du Conseil d'administration, avec l'assistance du secrétaire du conseil, joue un rôle décisif dans la planification et l'organisation des travaux du conseil et des comités spécialisés.

Il préside chaque réunion du Conseil d'administration et participe aux réunions des comités spécialisés.

Dans ce cadre, suivant les recommandations juridiques données par le secrétaire du conseil, il s'assure que tous les administrateurs, les

Commissaires aux comptes et les Présidents des comités spécialisés ont la faculté d'exprimer leurs avis.

Il s'assure que tous les débats sont correctement reportés dans les procès-verbaux des réunions du conseil.

Avec l'assistance des Directeurs généraux, des réunions ont été organisées avec les administrateurs pour favoriser des échanges informels au sein du conseil et familiariser les administrateurs avec l'activité de la Société.

3.1.4 Le Comité exécutif

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le **Comité exécutif**) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques.

Après s'être élargi le 28 mars 2019 avec la nomination de messieurs Guillaume de LÉOBARDY et Hans van BEECK, le Comité exécutif d'ALD s'est une seconde fois élargi le 24 avril 2020 avec la nomination de Pao-Leng DAMY (Directrice des ressources humaines du Groupe), Annie PIN (Directrice commerciale du Groupe) et Miel HORSTEN (Directeur régional du Groupe).

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



TIM ALBERTSEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL (DEPUIS LE 27 MARS 2020) TIM ALBERTSEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ALD. IL BÉNÉFICIE DE 28 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

9 février 1963

NATIONALITÉ :

Danoise

DÉTIENT :

19 160 actions ALD

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme Directeur général délégué depuis 2011. Il travaille au sein du Groupe depuis 1997, date à laquelle il a rejoint Hertz Lease (acquis par le Groupe en 2003). Il a été Directeur des opérations entre 2008 et 2011, puis Vice-président du Groupe de 2005 à 2008. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, et de Directeur général de Hertz Lease Danemark de 1997 à 2003. Il a été, auparavant, Directeur général d'Avis Leasing de 1995 à 1997, et responsable des opérations au sein d'Avis Rent a Car de 1992 à 1995. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme d'économie, administration des entreprises, de l'université du Danemark du Sud. Il est également titulaire d'un diplôme d'administration des entreprises obtenu à la Copenhagen Business School.

AUTRES MANDATS ACTUELS :**SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE NON COTÉE :**

- LeaseEurope, Directeur non exécutif (depuis décembre 2020)

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

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



GILLES 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 16 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

23 février 1965

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 540 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'à 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



JOHN SAFFRETT

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

JOHN SAFFRETT EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE 14 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

3 juin 1972

NATIONALITÉ :

Britannique

DÉTIENT :

7 400 actions ALD

John SAFFRETT est Directeur général délégué depuis avril 2019. Auparavant, il exerçait les missions de Directeur des opérations d'ALD depuis 2017. Il a également été actif au sein du Groupe entre 1997 et 2006, tout d'abord en qualité de responsable commercial et du *e-commerce* (jusqu'en 2002) au Royaume-Uni, puis Directeur informatique au Royaume-Uni de 2002 à 2006. Il a été Directeur général, Directeur de programme de Fimat/Newedge UK de 2011 à 2015, et Directeur informatique/Responsable des services informatiques de Fimat/Newedge UK de 2006 à 2011. Il a également occupé les fonctions de Directeur administratif de la Société de 2015 à 2017. John SAFFRETT est titulaire d'un diplôme d'informatique de l'université du Hertfordshire et d'un MBA spécialisé dans le secteur de l'automobile de l'université Nottingham Trent.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



GILLES MOMPER

DIRECTEUR FINANCIER

GILLES MOMPER EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR FINANCIER DEPUIS 2012. IL BÉNÉFICIE DE 25 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE ET DE LA LOCATION AUTOMOBILE.

DATE DE NAISSANCE :

25 décembre 1972

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 746 actions ALD

Gilles MOMPER est Directeur financier de la Société depuis 2012. Il est actif au sein du Groupe depuis 2007. Il a été contrôleur financier du Groupe de 2010 à 2012, après avoir été contrôleur financier d'ALD de 2007 à 2009. De 2001 à 2004, Gilles MOMPER a été contrôleur financier pour l'Europe au sein de Renault Retail Group avant de devenir contrôleur financier pour le réseau commercial de Renault de 2004 à 2007. Il a également occupé les fonctions d'auditeur interne, responsable du planning et Directeur délégué à la comptabilité au sein du Département finance de Hertz France et Hertz Allemagne entre 1995 et 2001. Gilles MOMPER est diplômé de l'École supérieure de commerce de Dijon.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



HANS VAN BEECK

DIRECTEUR ADMINISTRATIF

HANS VAN BEECK EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET SIÈGE AU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 31 ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN FINANCE DE MARCHÉ ET RELATIONS INVESTISSEURS.

DATE DE NAISSANCE :

5 janvier 1964

NATIONALITÉ :

Néerlandaise

DÉTIENT :

13 444 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



GUILLAUME DE LEOBARDY

DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE

GUILLAUME DE LEOBARDY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 21 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING.

DATE DE NAISSANCE :

14 octobre 1972

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 270 actions ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.

**PAO-LENG DAMY****DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES**

PAO-LENG DAMY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE DEPUIS 2015 ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. ELLE BÉNÉFICIE DE PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'INTERNATIONAL.

DATE DE NAISSANCE :1^{er} septembre 1968**NATIONALITÉ :**

Française

DÉTIENT :

0 action ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.

**ANNIE PIN****DIRECTRICE COMMERCIALE GROUPE**

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

DATE DE NAISSANCE :

25 juin 1980

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

0 action ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



MIEL HORSTEN

DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE

MIEL HORSTEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING AUTOMOBILE

DATE DE NAISSANCE :

29 décembre 1973

NATIONALITÉ :

Belge

DÉTIENT :

0 actions ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

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

3.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration n'a pas connaissance de liens familiaux entre les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux.

À la connaissance des administrateurs, durant les cinq années passées : (i) aucune des personnes précitées n'a été condamnée pour fraude ; (ii) aucune des personnes précitées n'a été associée à une faillite, un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire ; (iii) aucune accusation ou sanction publique officielle n'a été

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

3.2 Conflits d'intérêts

À la date du présent rapport, à la connaissance des administrateurs, il n'existe aucun risque de conflit d'intérêt potentiel entre les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

Il n'existe aucun contrat de service entre les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires et une filiale.

Conformément à l'article 13.5 du règlement 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'intérêts avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

3.3 Règles applicables aux organes de la Société et de Direction

3.3.1 Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction

La durée des mandats de chaque administrateur et dirigeant mandataire social est indiquée en section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle » de ce Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article 13.3 des Statuts, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années à compter de l'Assemblée générale du 20 avril 2017, sans modification de la durée des

mandats en cours à cette date. Par exception, l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a désigné quatre nouveaux administrateurs indépendants pour des durées de deux, trois et quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.

La durée des mandats des administrateurs cooptés équivaut au reste du mandat de leur prédécesseur restant à courir.

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

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

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

relative à la rémunération et aux avantages des mandataires sociaux, aucun contrat n'a été conclu entre les dirigeants de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

3.3.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») a pour objet de définir et préciser les modalités de son organisation et de son fonctionnement ainsi que les droits et obligations de ses membres, en sus du droit applicable et des Statuts.

Le Règlement intérieur porte sur les principales dispositions ci-après.

Le Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société <https://www.aldautomotive.com/>.

3.3.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration, visioconférence et télécommunication

Les administrateurs dans l'impossibilité d'être physiquement présents à la réunion du Conseil d'administration peuvent informer le Président du conseil de leur intention d'y participer par visioconférence ou par tout autre moyen de communication sous réserve que celui-ci remplisse les conditions techniques garantissant la participation effective de chaque administrateur à la réunion du Conseil d'administration. Ces conditions ne sont pas applicables lorsque la loi exclut la possibilité de participer aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou par tout autre moyen de communication (dans le cas notamment de l'arrêté des comptes annuels et du rapport de gestion). Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid et conformément aux dispositions d'exceptions prévues, l'arrêté des comptes 2019 en 2020 a été effectué par téléconférence en mars 2020. 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 2020, le Conseil d'administration s'est réuni à 6 reprises :

- le 5 février 2020, afin d'examiner les résultats 2019, d'apprécier les réalisations *ex post* de la Direction, et statuer sur l'évolution de la gouvernance à la suite de l'annonce du départ à venir de M. MASTERSON ;
- le 27 mars 2020, afin d'arrêter les comptes, le dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2019, officialiser la nomination de M. ALBERTSEN comme Directeur général, convoquer l'Assemblée générale et approuver les différentes résolutions à y soumettre (y compris les propositions de

nomination/renouvellement d'administrateurs), et entériner le détail des objectifs 2020 de la Direction (vision *ex ante*) ;

- le 5 mai 2020, afin d'arrêter les comptes du 1^{er} trimestre 2020 et de débattre des impacts et du plan d'adaptation à la crise du COVID ;
- le 31 juillet 2020, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels ;
- le 27 août 2020, afin de coopter Mme LEBOT comme nouvelle Présidente du conseil à la suite de la démission de M. HEIM ;
- le 4 novembre 2020, afin d'arrêter les comptes du 3^e trimestre 2020 et d'approuver le nouveau plan stratégique ALD Move 2025, ainsi que la communication et la séquence financière correspondante (y compris le budget 2021).

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 ;
- de 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) ;
- de présenter et d'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 d'un *benchmark* sectoriel ;
- présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et environnementale ;
- échanges sur le renfort de la gouvernance des fonctions de contrôle dans les entités ;
- échanges sur plusieurs projets d'opérations de croissance externe ;
- enseignement de la procédure d'évaluation du conseil et de ses comités.

Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du conseil 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 les 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 (aspect particulièrement important cette année avec la gestion de la crise du COVID et de la définition du nouveau plan stratégique ALD Move 2025).

Le représentant de la délégation unique du personnel (DUP) est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

En raison de la crise du COVID, de nombreuses sessions se sont déroulées par vidéoconférence, de façon très fluide sur le plan opérationnel.

Enfin, en ligne avec les recommandations de l'article 10.2 du Code AFEP-MEDEF, ALD a procédé fin 2020 à une évaluation de son conseil avec l'appui d'un cabinet spécialisé. L'évaluation a fait ressortir un bon fonctionnement général, avec des administrateurs engagés et actifs, un mode de fonctionnement désormais à maturité, des échanges transparents et constructifs avec la Direction générale, et un bon fonctionnement du processus de

succession pour cette dernière. Parmi les axes de progrès identifiés, sont surtout mentionnés le souhait de mieux structurer les parcours d'intégration des nouveaux administrateurs, de réduire le *turn over* des administrateurs non indépendants, et de mieux préparer en amont le contenu des séminaires stratégiques. Ces points sont bien sûr naturellement repris dans le plan d'action pour 2021.

3.4 Comités du Conseil d'administration

RFA

3

Conformément à l'article 10 du Règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration dispose de deux comités chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président : le CACIR et le COREM.

Pour plus d'informations au sujet des comités, cf. section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle ».

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

3.4.1.1 Composition et réunions

Le CACIR est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et n'occupent pas de poste de Direction au sein du Groupe. Les membres du CACIR disposent de l'expertise nécessaire en comptabilité et en finance.

Le CACIR est composé des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administrateur indépendant) et Karine DESTRE-BOHN.

Le CACIR peut solliciter, en plus des administrateurs, les avis des Commissaires aux comptes ainsi que ceux des dirigeants en charge du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité.

3.4.1.2 Attributions

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

- d'examiner les états financiers avant leur soumission au Conseil d'administration et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des méthodes comptables appliqués pour la préparation des comptes consolidés ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment d'examiner la qualité et la fiabilité, afin de

faire toute proposition visant à son amélioration, et de s'assurer que les actions correctrices ont été mises en place en cas de dysfonctionnement dans le processus ;

- d'émettre une recommandation relative aux Commissaires aux comptes qui seront nommés lors de l'Assemblée générale, émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant la reconduction des Commissaires aux comptes et leurs honoraires ;
- d'examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes de la Société et, plus généralement, superviser l'audit légal des états financiers consolidés et réglementaires par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- de veiller au respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance prévues par le Code de commerce, notamment en examinant les honoraires versés par le Groupe ainsi que tout réseau auquel ils peuvent appartenir, et en donnant son accord préalablement à toute mission qui n'entre pas directement dans le cadre de l'audit légal des comptes ;
- de s'assurer de l'efficacité et de la permanence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et si nécessaire, de suggérer des mesures complémentaires ;
- d'adresser des rapports au Conseil d'administration.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2020

En 2020, le CACIR s'est réuni sept fois, et il n'y a eu aucune absence de ses membres (taux de présence de 100 %).

Le/la Président(e) du Conseil d'administration assiste parfois aux réunions du CACIR, et les Commissaires aux comptes systématiquement (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACIR hors la présence des membres de la Direction, en particulier en amont de la clôture des comptes annuels).

Dans le cadre de son plan de travail, le CACIR procède méthodiquement :

- sur le plan financier, à l'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ;
- au titre des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés (risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques de crédit, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques de conformité et de réputation, risques liés à la sécurité informatique) ;

- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de contrôle permanent et de contrôle périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la revue régulière de l'avancement du plan d'audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes SG en charge du contrôle périodique, y compris pour statuer sur l'organisation et les missions à retenir pour le prochain plan d'audit.

En plus de ces activités régulières, le CACIR a été amené en 2020 à examiner le projet de renforcement de la gouvernance sur les fonctions de contrôle dans les entités, à contrôler le caractère courant et les conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier SG), à revoir l'activité de *Private Lease* (dans ses dimensions risques et rentabilité), et à se prononcer sur l'ajustement annuel du dispositif de suivi et de gouvernance d'appétit aux risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire de Société Générale.

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

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

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2020

En 2020, le COREM s'est réuni cinq fois ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion (taux de présence de 100 %).

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

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- la définition des enveloppes de rémunération des Directeurs généraux de la Société, ainsi que les objectifs détaillés et les rapports réglementaires correspondants ;
- les modalités et les critères d'attribution des divers plans d'attribution d'actions de performance pour les différentes catégories de personnel (intéressement et rétention à long terme des talents) ;
- le point sur la parité au sein du groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour suivre et promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- la mise en œuvre et les enseignements de l'autoévaluation du conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les évolutions au sein du Conseil d'administration (un renouvellement de mandat, deux nouvelles nominations, désignation d'une nouvelle Présidente) et de l'équipe de Direction (nomination d'un nouveau Directeur général, renouvellement des mandats des Directeurs généraux délégués).

Il a également examiné les conditions financières liées au départ du précédent Directeur général.

Les plans de succession, utilisés pour les transitions au sein de la Direction générale, ont par ailleurs fait l'objet d'une révision par le COREM en fin d'exercice.

3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

RFA

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que modifié régulièrement. Le tableau ci-dessous liste les recommandations du Code AFEP-MEDEF pour lesquelles la Société

estime important d'apporter des éléments d'explication sur sa conformité.

Le Code AFEP-MEDEF suivi par la Société est disponible pour consultation à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

Recommandations par l'AFEP-MEDEF	Position de la Société et explication
Recommandations relatives aux 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. »	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 <i>executive sessions</i> (hors management) seront organisées en 2021.
Recommandations relatives aux sessions de formation pour les administrateurs (article 13)	Des séances d'échanges stratégiques ont été organisées en 2019 (le 23 janvier et le 22 mai). En 2020, les séances d'échanges ont davantage porté sur l'élaboration du plan stratégique Move 2025. 2021 sera l'occasion d'approfondir la formation des administrateurs sur divers sujets de mobilité (véhicules connectés, <i>car sharing</i> , EV, ...), sur lesquels ils reçoivent déjà régulièrement une synthèse des informations de marché.
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

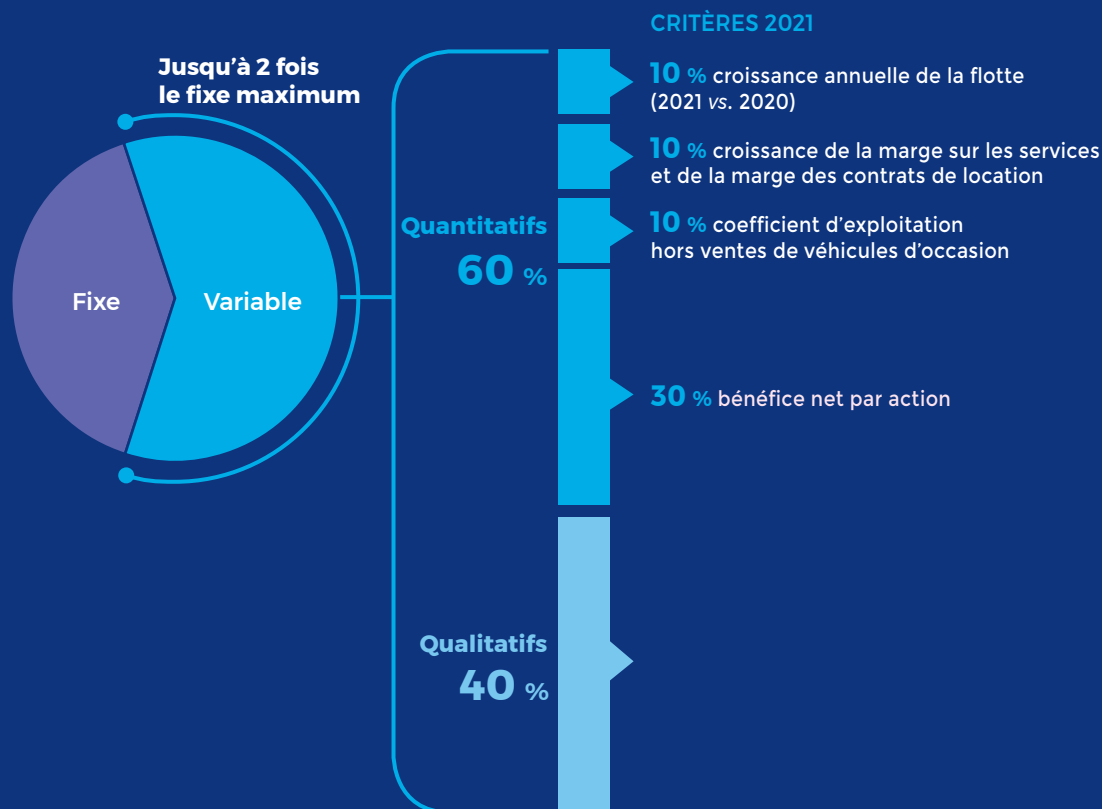
3.6 Contrôle interne

RFA

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.4 « Risques opérationnels » et à la section 3.4.1 « Comité d'audit, de contrôle interne et des risques » du présent Document d'enregistrement universel.

3.7 Rémunération et avantages

Structure de la rémunération



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

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

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

La part différée est acquise sous réserve :

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

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

Rémunérations 2021

Tim ALBERTSEN
Directeur général délégué



John SAFFRETT
Directeur général délégué

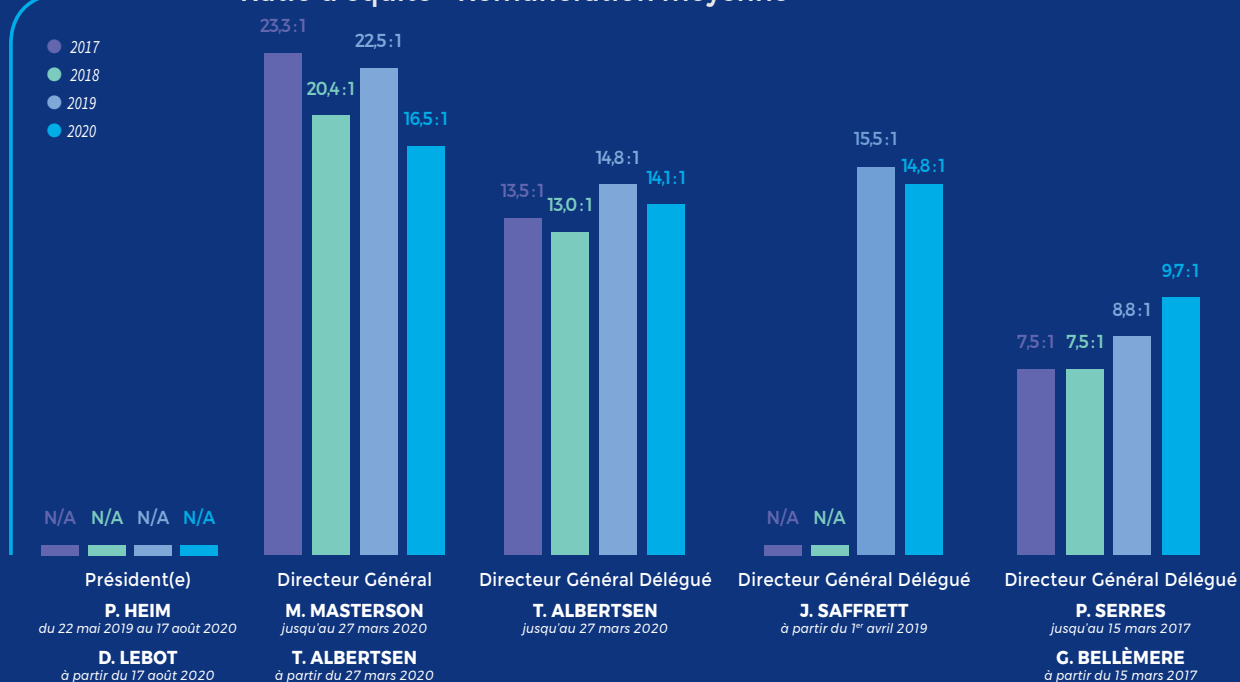


Gilles BELLEMÈRE
Directeur général délégué



● 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.

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

- à la directive européenne CRD4 et CRD5 dont l'objectif est d'imposer aux établissements de crédit des politiques et pratiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques. Cette directive s'applique à ALD du fait de son caractère significatif au sein de Société Générale (*Material Business Unit*) ;
- aux dispositions du Code de commerce.

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

3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2020

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020 a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 mars 2020 et par l'Assemblée générale le 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 conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima* 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

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

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

Comité des rémunérations concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables « cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

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

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée par le Conseil d'administration du 7 février 2018, dans le respect de l'enveloppe définie par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2017. En ligne avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, il y a une composante fixe *prorata temporis* pour rétribuer l'engagement sur le long terme et les responsabilités liées au mandat ; une composante variable, un peu supérieure à la première, pour récompenser l'assiduité et la participation aux différentes séances du conseil et des Comités spécialisés. Pour la première comme pour la seconde, les Présidents des comités spécialisés perçoivent 50 % de plus que les administrateurs non Présidents de comité, au titre de l'investissement supérieur qui est requis.

Rémunération du Président

Philippe HEIM était Président du Conseil d'administration jusqu'au 27 août 2020, date à laquelle il a été remplacé par Diony LEBOT.

Philippe HEIM et Diony LEBOT ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD. Ils sont directement rétribués par Société Générale au titre de leur 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 éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, et tient compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, qui dépend de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'ALD.

Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2020, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

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

Le mandat de M. MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission. Le montant de sa rémunération fixe annuelle était de 400 000 euros.

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

Tim ALBERTSEN a vu sa rémunération fixe augmenter à l'occasion de sa nomination au poste de Directeur général fin mars 2020.

Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT ont alors vu leur périmètre de supervision et de responsabilité élargi à la suite du départ de Michael MASTERSON et du passage de la Direction de l'entreprise de 4 à 3 dirigeants mandataires sociaux. En conséquence, leurs rémunérations fixes respectives ont également été revues pour tenir compte de cet élargissement de responsabilité.

Conformément à la gouvernance en place en matière de rémunération, ces évolutions ont été décidées par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du Comité des nominations et des rémunérations, lequel s'est basé sur une étude, réalisée par un consultant indépendant, des pratiques de rémunération dans le secteur d'activité d'ALD et des écarts avec ces dernières.

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

ont été approuvées par 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.

Le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable approuvée au titre de la performance 2020.

(en euros)	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 euros.

Part quantitative

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

- la croissance annuelle de la flotte (2020 vs 2019) ;
- la croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion ;
- le bénéfice net par action (BNPA).

En 2020, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 46,43 % (soit un taux de réalisation de 77,38 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance annuelle de la flotte (2020 vs 2019)	10 %	7,68 %
Croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location	10 %	7,00 %
Coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion	10 %	7,75 %
Bénéfice net par action	30 %	24,00 %
TOTAL	60 %	46,43 %

Les montants cibles et le niveau de réalisation de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles fixés n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration constate le niveau d'atteinte des objectifs

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

Part qualitative

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

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 Promoter 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.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2020, le taux de réalisation s'élève à 40 % (soit un taux de réalisation de 100 % sur base 100) pour Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et

John SAFFRETT et à 20 % (soit un taux de réalisation de 50 % sur base 100) pour Michael MASTERSON.

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 2020

D'après l'évaluation des critères quantitatifs et qualitatifs (taux de réalisation global s'élevant à 86,43 % pour Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT et à 66,43 % pour Michael MASTERSON), les montants de la rémunération variable sont les suivants :

- Michael MASTERSON : 36 573 euros (calculé *pro rata temporis* pour la période de présence effective en 2020) ;
- Tim ALBERTSEN : 454 825 euros (dont 92 453 euros correspondant à la période en tant que Directeur général délégué et 362 372 euros pour la période en tant que Directeur général) ;
- Gilles BELLEMERE : 216 077 euros ;
- John SAFFRETT : 388 939 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 19 mai 2021. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

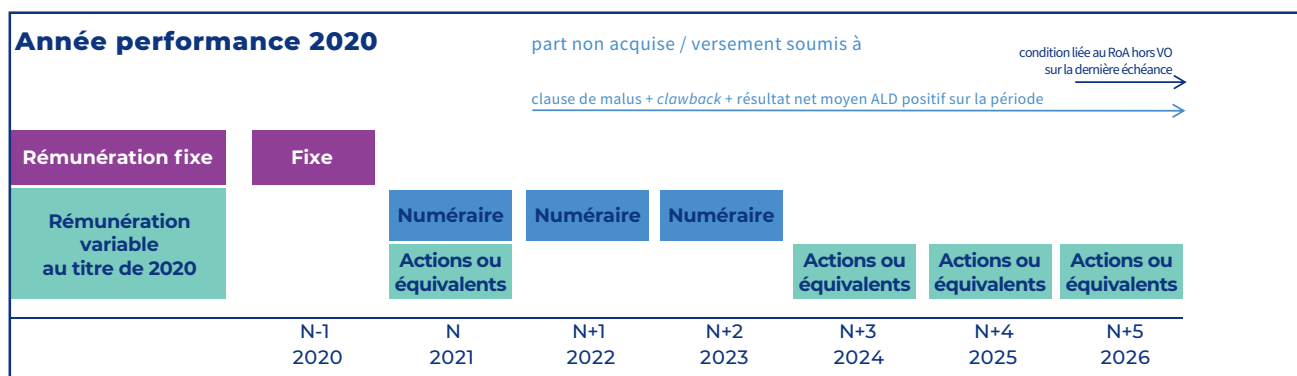
En conformité avec la directive CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- 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'agissement ou de comportement jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.



Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La totalité de la somme serait versée seulement si le rendement sur les Actifs productifs moyens est supérieur (d'après une moyenne arithmétique) à 2,3 % pendant la période d'acquisition. S'il est inférieur à 1,8 %, aucun versement n'est effectué. S'il est compris entre 1,8 % et 2,3 %, le Comité des rémunérations proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

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 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.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2020.

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de

couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

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

Ratio d'équité et évolution rémunérations versus performances

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

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

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

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

Pour l'exercice 2020, le dénominateur a été calculé sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponibles dans les temps impartis.

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

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

Mike
MASTERSON
Jusqu'au
27/03/20
Tim ALBERTSEN
Depuis le
27/03/20

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

Tim Albertsen ayant été nommé en remplacement de Mike Masterson en mars 2020, le ratio pour l'exercice 2020 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 27 mars 2020 au 31 décembre 2020.

Tim ALBERTSEN
Jusqu'au
27 mars 2020

	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN Jusqu'au 27 mars 2020
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Évolution (en %) de la rémunération du DGD	N/A	- 6 %	15 %	- 6 %
Informations sur le périmètre de la société cotée				
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	5 %	0 %	1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	7,8	6,9	8,0	7,5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 11 %	15 %	- 6 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	9,8	8,8	9,9	9,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 10 %	13 %	- 6 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi				
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	- 2 %	1 %	- 2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	13,5	13,0	14,8	14,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 4 %	14 %	- 4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	16,7	16,2	18,5	17,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 3 %	15 %	- 3 %

Tim Albertsen ayant été nommé DG en mars 2020, et n'ayant pas été remplacé dans son rôle de DGD, sa rémunération pour la période en tant que DGD a été annualisée pour le calcul du ratio pour l'exercice 2020, conformément aux guidelines Afep.

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

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

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

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.

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 2021.

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*).

Par ailleurs s'agissant du départ de Michael MASTERSON, le Conseil d'administration, considérant le motif de départ et le niveau de réalisation des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs depuis

l'introduction en Bourse du groupe ALD, a décidé de lever la condition de présence applicable à l'acquisition de la rémunération variable différée au titre de 2020 et les années antérieures, les autres conditions restant applicables.

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 (ce régime a été fermé et plus aucun droit n'est attribué après le 31 décembre 2019) ;

- 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. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient également de ce dernier depuis leur nomination respective au Comité de direction de Société Générale le 10 février 2020.

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

Cette condition de performance étant remplie, les droits à retraite supplémentaire au titre de 2020 sont acquis pour MM. Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN, et John SAFFRETT.

3.7.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2021

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de 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 2020 et celle proposée au titre de l'exercice 2021. Les rémunérations fixes et rémunérations variables cibles restent inchangées par rapport à 2020. En revanche, il est proposé de plafonner la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs à 110 % au lieu de 100 % précédemment. Par ailleurs, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a renforcé la mesurabilité de la part qualitative en privilégiant des objectifs quantifiables.

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

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

Rémunération des Directeurs généraux

En 2021, 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 2021 sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021 :

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

Rémunération variable

Principes généraux

Le 26 mars 2021, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2021, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 110 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive 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 19 mai 2021, le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance 2021 :

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

Part quantitative

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

- la croissance annuelle de la flotte (2021 vs 2020) – Pondération : 10 % ;
- la croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) – Pondération : 10 % ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion – Pondération : 10 % ;
- le bénéfice net par action (BNPA) – Pondération : 30 %.

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

Part qualitative

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

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

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

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

- l'innovation et la digitalisation, notamment à travers le déploiement de la plateforme de voitures connectées et les produits associés ;
- la réalisation des objectifs en matière de RSE avec notamment le déploiement du programme de développement des véhicules électriques et hybrides dans les principaux pays ;

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

Voici quelques objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux :

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

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

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

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

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

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;

- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de rentabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

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

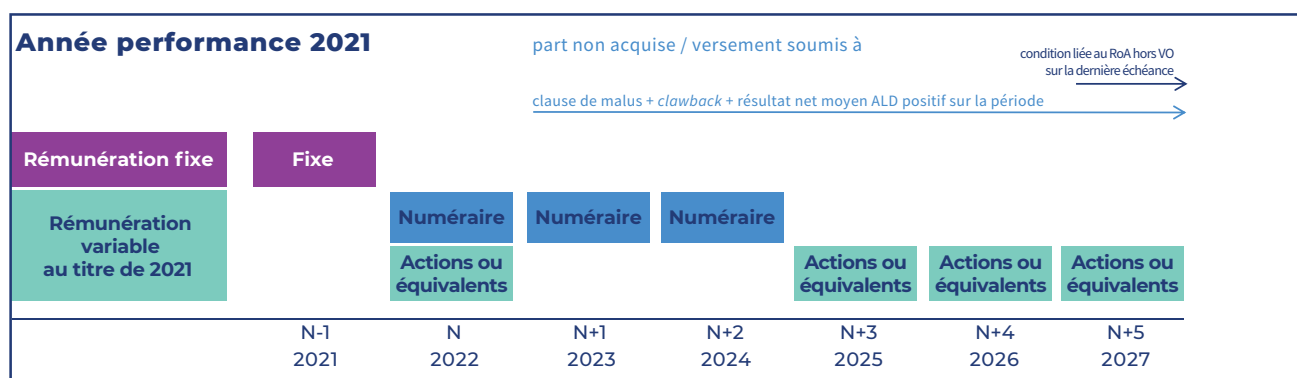
Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La

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 pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

3.7.1.3 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 au Président, Directeurs généraux ou Directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat

Résolutions ex post relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux

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

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

Douzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général jusqu'au 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Treizième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué et puis Directeur général à compter du 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué puis Directeur général à compter du 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Quatorzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 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.

Quinzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 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 2021 des mandataires sociaux

Seizième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

Dix-septième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des administrateurs telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

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 2019 et 2020 (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Philippe HEIM et Diony LEBOT 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.

Tim ALBERTSEN (Directeur général depuis le 27 mars 2020)	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	769 400	867 137
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	769 400	867 137

Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 484	496 400
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	456 484	496 400

John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)	2019 ⁽¹⁾	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	805 921	756 673
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	805 921	756 673

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

Michael MASTERSON (Directeur général jusqu'au 26 mars 2020, administrateur)⁽¹⁾	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 171 606	151 753
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 171 606	151 753

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

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

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽¹⁾	Montants versés en 2020 ⁽³⁾
Tim ALBERTSEN (Directeur général depuis le 27 mars 2020)				
Rémunération fixe	292 111	292 111	376 111	376 111
Rémunération variable annuelle	441 434	275 816	454 825	335 114
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	323 147	170 223	333 860	216 828
rémunération variable non différée	118 287	105 593	120 965	118 286
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	35 855	35 855	36 201	36 201
TOTAL	769 400	603 782	867 137	747 426

(1) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽¹⁾	Montants versés en 2020
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	232 111	232 111	276 667	276 667
Rémunération variable annuelle	220 717	133 154	216 077	172 254
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	154 502	79 443	151 254	106 039
rémunération variable non différée	66 215	53 711	64 823	66 215
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	3 656	3 656	3 656	3 656
TOTAL	456 484	368 921	496 400	452 577

(1) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

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

	2019 ⁽¹⁾		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽²⁾	Montants versés en 2020 ⁽⁵⁾
John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)				
Rémunération fixe	225 000	225 000	330 556	330 556
Rémunération variable annuelle	331 075		388 939	282 360
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	242 254	103 196	281 151	164 488
rémunération variable non différée	88 821		107 788	117 872
Autres rémunérations ⁽⁴⁾	178 030	224 975		
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	71 816	71 816	37 178	37 178
TOTAL	805 921	624 987	756 673	650 094

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

(2) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

(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 » en 2019 correspondent aux éléments de rémunération fixes et variables attribués au titre de ses fonctions précédentes en tant que salarié.

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020
Michael MASTERSON (Directeur général jusqu'au 26 mars 2020, administrateur) ⁽¹⁾				
Rémunération fixe	390 139	390 139	95 556	95 556
Rémunération variable annuelle	717 330	538 196	36 573	563 857
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	565 597	393 544	-	412 124
rémunération variable non différée	151 733	144 652	36 573	151 733
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	64 137	64 137	19 624	19 624
TOTAL	1 171 606	992 472	151 753	679 037

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a commencé le 11 mai 2011 et a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission.

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

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration jusqu'au 26 août 2020, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration depuis le 27 août 2020, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Karine DESTRE-BOHN (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernardo SANCHEZ-INCERA (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Delphine GARCIN-MEUNIER (administrateur depuis le 5 novembre 2019)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	72 000	72 000	63 000	63 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	40 000	42 000	38 000	36 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Nathalie LEBOUCHER (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	48 000	48 000	18 650	38 650
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	60 000	63 000	57 000	54 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administrateur depuis le 20 mai 2020)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	23 350	3 350
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 les exercices 2016 et 2017, les dispositifs d'intéressement à long terme indiqués ci-après prévoient l'attribution d'actions Société Générale.

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

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée.

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

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

Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2020.

	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
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Philippe HEIM et Diony LEBOT 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)

Actions de performance ALD devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant
John SAFFRETT	29/03/18	4 610
Michael MASTERSON ⁽¹⁾	Néant	Néant

Actions de performance Société Générale devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	15/03/17	862
Gilles BELLEMERE	15/03/17	589
John SAFFRETT	15/03/17	1 247
Michael MASTERSON ⁽¹⁾	Néant	Néant

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

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

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

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée. Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

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

Les 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 6 – 2020	Plan 5 – 2020	Plan 4 – 2019	Plan 3 – 2019	Plan 2 – 2018	Plan 1 – 2018
Date de l'Assemblée générale	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	20 avril 2017	20 avril 2017
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	28 mars 2019	28 mars 2019	29 mars 2018	29 mars 2018
Nombre total d'actions ALD attribuées	34 635	353 281	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	5	264	6	229	4	195
Date d'acquisition des droits	31/03/22 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/23	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/22	31/03/20 (1 ^{re} tranche) 31/03/21 (2 ^e tranche)	31/03/21
Date de fin de période de conservation	30/09/22 (1 ^{re} tranche) 30/09/23 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/21 (1 ^{re} tranche) 30/09/22 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/20 (1 ^{re} tranche) 30/09/21 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	7,25	7,25	10,16	10,16	11,31	11,31
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020	-	-	-	-	12 907	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	10 135	9 747	8 961	9 432	-	36 671
Actions de performance restantes en fin d'exercice	24 500	343 534	24 270	226 043	12 907	240 309

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

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

Historique des attributions d'actions de performance Société Générale

Philippe HEIM et Diony LEBOT ne reçoivent pas d'attributions d'actions à raison de leurs mandats au sein d'ALD.

	Plan 2020	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2017	Plan 2016
Date de l'Assemblée générale	23 mai 2018	23 mai 2018	18 mai 2016	18 mai 2016	18 mai 2016
Date du Conseil d'administration	12 mars 2020	13 mars 2019	14 mars 2018	15 mars 2017	18 mai 2016
Nombre total d'actions Société Générale attribuées ⁽¹⁾	-	-	-	31 327	35 962
<i>Dont le nombre attribué aux dirigeants</i>					
Gilles BELLEMERE	-	-	-	589	-
Tim ALBERTSEN	-	-	-	1 723	2 186
John SAFFRETT	-	-	-	1 247	911
Michael MASTERSON ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	-	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
Date de fin de période de conservation	-	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-	-	26 694	33 122
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	4 633	2 840
Actions de performance restantes	-	-	-	-	-

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

(2) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

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>				
Gilles BELLEMERE	-	589	-	-
Tim ALBERTSEN	1 723	-	-	-
John SAFFRETT	-	1 247	-	-
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/03/19 (1 ^{re} tranche) 31/03/20 (2 ^e tranche)	31/03/20	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/22
Date de fin de période de conservation	30/09/19 02/10/20	N/A	01/04/22 01/04/24	02/10/22

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>				
Tim ALBERTSEN	2 186	-	-	-
Gilles BELLEMERE	-	-	-	-
John SAFFRETT		911		
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/03/18 (1 ^{re} tranche) 29/03/19 (2 ^e tranche)	29/03/19	31/03/20 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/21
Date de fin de période de conservation	30/09/18 30/09/19	N/A	01/04/21 01/04/23	02/10/21

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 milliers d'euros pour Michael MASTERSON, 2,2 milliers d'euros pour Tim ALBERTSEN, 16,1 milliers d'euros pour Gilles BELLEMERE et 500 euros/an pour John SAFFRETT.

Régime de retraite supplémentaire des CODIR de Société Générale (article 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 a été mis en place à effet du 1^{er} janvier 2019 pour les membres du Comité de direction de Société Générale dont 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 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 2020, le montant de la cotisation à verser au titre de 2020 s'élève à 4 552 euros pour Michael MASTERSON, à 15 699 euros pour Tim ALBERTSEN et à 12 065 euros pour John SAFFRETT.

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 pris 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 est passé à 1,75 % au 1^{er} juillet 2020. Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap.

La fin du mandat de Directeur général n'aurait pas d'incidence sur les droits à retraite de Michael MASTERSON.

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.

Par ailleurs, s'agissant du départ de Michael MASTERSON, le Conseil d'administration a considéré que la clause de non-concurrence (24 mois de rémunération fixe) serait applicable. Michael MASTERSON percevra ainsi 800 000 euros au titre de la clause de non-concurrence.

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

Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant mandataire social exécutif afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant mandataire social exécutif ne sont en situation d'échec.

En conformité avec la mise à jour du Code AFEP-MEDEF de juin 2018, il ne peut être 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 rémunérations fixe et variable annuelles, y compris, le cas échéant, toute autre indemnité de rupture qui serait liée au contrat de travail.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser d'indemnité de départ à Michael MASTERSON car sa démission n'a pas de caractère contraint et résulte d'une décision pour raisons personnelles liées à des problèmes de santé.

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
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration) Du 23/05/19 au 26/08/20	X ⁽¹⁾		X		X		X	
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration) Du 27/08/20 au 31/12/20	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général) Du 27/03/20 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) Du 02/03/17 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Du 01/04/19 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Michael MASTERSON (Directeur général) Du 11/05/11 au 26/03/20	X ^{(1) (3) (4)}		X		X		X	

(1) Contrats de travail conclus avec Société Générale.

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

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

(4) Le mandat de Michael Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission. Le Conseil d'administration du 27 mars 2020 a examiné les conséquences à tirer de cette démission sur sa rémunération et sur les avantages post-mandat le liant à la Société. Le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser d'indemnités de départ à Michael MASTERSON car sa démission n'a pas de caractère contraint et résulte d'une décision pour raisons personnelles liées à des problèmes de santé. Ainsi, Michael MASTERSON n'a pas perçu d'indemnités de départ au titre du renoncement à son mandat. Le Conseil d'administration a considéré que la clause de non-concurrence (24 mois de rémunération fixe) serait applicable. Michael MASTERSON percevra ainsi 800 000 euros au titre de la clause de non-concurrence. Le Conseil d'administration, considérant le motif de départ et le niveau de réalisation des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs depuis l'introduction en Bourse du groupe ALD, a décidé de lever la condition de présence applicable à l'acquisition de la rémunération variable différée au titre de 2020 et les années antérieures, les autres conditions restant applicables.

À la suite de la fin du mandat de Directeur général, son contrat de travail suspendu pendant la durée du mandat a repris de plein droit. Le contrat de travail de Michael MASTERSON a pris fin le 30 septembre 2020. Durant la période postérieure à son départ du poste de Directeur général, Michael MASTERSON a perçu des éléments de rémunération versés au titre de son contrat de travail d'un montant total de 864 461 euros, dont 259 173 d'éléments fixes au titre du contrat de travail pour la période postérieure à sa démission du poste de Directeur général et 605 288 au titre de l'indemnité de rupture liée au contrat de travail. Le montant total versé au titre de l'indemnité de départ liée au contrat de travail et de la clause de non concurrence liée au mandat entre dans la limite de 2 années de rémunérations fixe et variable annuel les recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par la Société ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages

La Société n'a constitué aucune provision au titre du versement de retraites et d'autres avantages de même nature aux dirigeants mandataires sociaux, autres que les provisions visant à couvrir les avantages postérieurs à l'emploi ; « Engagements de retraite et

avantages à long terme », « Parties liées », figurant dans les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD

Depuis l'introduction en Bourse, conformément aux recommandations de l'AMF et afin de mettre en adéquation les intérêts de la Société et les intérêts des Directeurs généraux, ces derniers doivent détenir un nombre minimum d'actions ALD. Le 28 juin 2017, le Conseil d'administration a donc fixé les obligations suivantes :

- 18 500 actions pour Tim ALBERTSEN, Directeur général depuis le 27 mars 2020 ;
- 8 500 actions pour Gilles 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 ;
- 28 000 actions pour Michael MASTERSON, Directeur général jusqu'au 27 mars 2020.

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 2020, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent avoir acquis au moins 60 % des actions qu'ils sont tenus de détenir, à l'exception de John SAFFRETT dont ce taux s'élève à 40 %.

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 détention d'actions.

3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social

De façon générale, les composantes de rémunération ainsi que sa structure décrite dans cette politique de rémunération s'appliqueront également à tout nouveau dirigeant mandataire social qui serait nommé durant la période d'application de cette politique, prenant en compte son périmètre de responsabilité et son expérience professionnelle. Ce principe s'appliquera également aux autres avantages offerts aux dirigeants mandataires sociaux (retraite complémentaire, contrat de prévoyance, etc.).

Ainsi, il appartiendra au Conseil d'administration de déterminer la rémunération fixe correspondant à ces caractéristiques, en

cohérence avec celle des dirigeants mandataires sociaux actuels et les pratiques de marché, en particulier sur le marché sectoriel.

Enfin, si ce dernier ne vient pas d'une entité issue de 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 celles appliquées à la rémunération variable différée des dirigeants mandataires sociaux.

3.8 Opérations avec les parties liées

3.8.1 Principales opérations avec les parties liées

Il n'existe aucune opération avec les parties liées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce pour les exercices 2018, 2019 et 2020 autres que celles identifiées dans les rapports spéciaux émis par les Commissaires aux comptes et ayant déjà fait l'objet d'une approbation en Assemblée générale. Pour plus d'informations sur les accords conclus entre le Groupe et Société Générale, cf. section 6.2, note 34 « Parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.

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

est également amené à se prononcer sur la nécessité périodique d'en réviser le contenu.

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

Les opérations entre parties liées au sens des normes IFRS sont décrites dans la note 33 des comptes consolidés du Groupe qui figurent à la section 6.1 « Comptes consolidés audités du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent Document d'enregistrement universel. Ces opérations concernent essentiellement la rémunération des principaux dirigeants, les ventes de biens et services, les services informatiques, les locaux, le courtage, les polices d'assurance, les services aux entreprises, les prêts et la consolidation fiscale.

3.8.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société ALD,

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

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

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code

de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

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

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

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

Paris-La Défense, le 26 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés
Pascal COLIN

3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Le Conseil d'administration du 3 novembre 2020 a déterminé la politique de mixité applicable au sein des instances dirigeantes d'ALD. Ce périmètre recouvre les plus hautes instances dirigeantes du Groupe (Comité exécutif et *Operating Board*) ainsi que les Comités de direction de l'ensemble des entités du Groupe. Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a fixé à 35 %, à horizon fin 2025, l'objectif lié à la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes du groupe ALD (cette proportion étant de 26 % à fin 2020).

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



4

Facteurs de risques

	Risques exceptionnels liés au coronavirus	100			
4.1	Risques spécifiques à l'activité	101	4.3	Risques stratégiques	104
4.1.1	Risques liés à la valeur résiduelle	101	4.3.1	Compétitivité d'ALD sur son marché	104
4.1.2	Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques	102	4.4	Risques opérationnels	105
4.1.3	Dépendance aux partenaires	102	4.4.1	Risques juridiques, fiscaux et de conformité	105
4.2	Risques de crédit	103	4.4.2	Risques environnementaux	106
			4.4.3	Risques informatiques	107
			4.5	Risques de trésorerie	108
			4.5.1	Risques de liquidité	108
			4.5.2	Risques de taux et change	109

		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	→

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

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. Durant la première vague de la crise du COVID-19, une cellule de crise au siège a coordonné les initiatives des différentes entités en collaboration avec Société Générale, et a assisté les filiales dans la mise en place rapide des solutions généralisées de travail à distance. À partir de l'été 2020, la capacité technique et les processus étant pérennes, la cellule de crise a été désactivée.

Les mesures restrictives (e.g. confinements, couvre-feux) mises en place dans plusieurs pays ont eu néanmoins un impact sur l'activité d'ALD.

a) On constate des impacts directs :

- des demandes de délai de règlements de certaines entreprises dont l'activité est sévèrement impactée par le confinement ; on note toutefois que les contreparties ayant bénéficié de ces délais ont globalement un bon comportement de paiement à la reprise de règlement ;
- l'impossibilité administrative d'immatriculer des véhicules dans certains pays lors des périodes de confinement strict (surtout au printemps 2020) conduisant *de facto* les clients à conserver leurs véhicules (extensions de contrats) ;
- en revanche, la moindre utilisation des véhicules du fait des mesures de confinement aura un impact positif sur leur valorisation.

b) On peut encore anticiper en termes d'impacts indirects :

- sur les prochains trimestres, un risque de retards dans les livraisons des véhicules neufs liés aux disruptions des chaînes d'approvisionnement de semi-conducteurs de certains fabricants d'équipement d'origine ;
- un plus fort taux de défaut parmi les clients (même si la majeure partie des créances reste protégée par la propriété des véhicules). Afin de limiter l'impact de ce type d'effets, des consignes de prudence ont 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.), et une provision *forward-looking* a été enregistrée dans les comptes d'ALD (15,4 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- une dynamique commerciale réduite en termes de demande de *leasing*, dont l'ampleur dépendra de la durée et de la profondeur de la crise, ainsi que de son impact sur les habitudes de mobilité (e.g. perte d'attractivité éventuelle des voitures de fonction).

Par ailleurs, si on pouvait anticiper un risque de baisse de la demande pour les véhicules d'occasion, notamment en cas de crise économique sévère (de type 2008), ce risque ne s'est pas matérialisé en S2 2020, où, sous effet de la crise COVID, une croissance de la demande pour les véhicules d'occasion et un rebond des prix de vente à des niveaux similaires à ceux pré-crise ont été observés.

4.1 Risques spécifiques à l'activité

4.1.1 Risques liés à la valeur résiduelle

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

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules. Le résultat brut d'exploitation obtenu grâce à ces ventes de véhicules a totalisé 61,1 millions d'euros, 75 millions d'euros et 102,5 millions d'euros pour les années terminées en décembre 2020, 2019 et 2018 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 évoluent.

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. Ce risque ne s'est néanmoins pas matérialisé en S2 2020, où, sous effet de la crise COVID, une croissance de la demande pour les véhicules d'occasion et un rebond des prix de revente à des niveaux similaires à ceux pré-crise ont été observés.

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

La gouvernance relative au risque lié à la valeur résiduelle a pour objectif de contrôler, d'évaluer les évolutions du marché des véhicules d'occasion et d'adapter la politique financière et des prix.

La procédure de fixation des valeurs résiduelles définit les processus, les rôles et les responsabilités mis en œuvre dans la détermination des valeurs résiduelles qui seront 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 vente de véhicules d'occasion, et des facteurs domestiques propres à chaque pays (tels que l'inflation, les ajustements sectoriels, le cycle de vie, etc.).

Le Groupe développe sa capacité à louer des véhicules d'occasion de manière à réduire le risque de valeur résiduelle (la valeur résiduelle à la fin d'un second contrat étant sensiblement

plus basse). De plus, pour réduire ce risque, ALD peut prendre des mesures pour encourager les clients à étendre leur contrat.

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

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

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

4.1.2 Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
La structure de prix et les hypothèses du Groupe relatives aux coûts futurs des services d'entretien et de réparation des véhicules, ainsi que des pneumatiques sur la durée d'un contrat de location peuvent s'avérer inexactes et entraîner une baisse des marges, ou des pertes.	Possible	Moyen	→

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. La détermination des coûts d'entretien est réalisée à l'échelle locale en fonction des statistiques historiques locales. 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.

4.1.3 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 37,1 % de la flotte totale (y compris les contrats de location avec des particuliers) du Groupe au 31 décembre 2020.

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 9,6 % du total de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020. De plus, les contrats portent sur plusieurs années.

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

Au 31 décembre 2020, les trois principaux fournisseurs du Groupe étaient Ford, Renault et Volkswagen (aucune de ces marques ne représente plus de 14,9 % 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⁾ était resté inférieur à 25 points de base. Du fait de la crise liée au coronavirus, le Coût du risque s'établissait exceptionnellement à 34 points de base en 2020 (dont 7 points de base de provision basée sur les données économiques prospectives).

Au 31 décembre 2020, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 1 582,6 millions d'euros. À cette même date, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients de 178,1 millions d'euros, dont 15,4 millions d'euros pour la provision *forward-looking* basée sur les données économiques prospectives (pour de plus amples informations, voir section 6.2, note 22).

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

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 2020, 56 % de l'exposition du Groupe était sur les clients notés BBB- ou plus.

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

Le Département des risques du Groupe coordonne les réunions périodiques du Comité des risques destinées à examiner tous les risques potentiels et à veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. De plus, le Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (émanation du Conseil d'administration d'ALD) s'assure que ce risque est correctement suivi lors des comités et au travers du *reporting* trimestriel de suivi de l'appétit pour le risque d'ALD. Chaque entité du Groupe revoit également des indicateurs de risque lors de Comités des risques locaux.

Le Groupe a mis en place une politique de recouvrement.

Cette politique s'appuie d'une part sur le recouvrement des loyers impayés et d'autre part sur la récupération et la revente du véhicule. L'organisation du recouvrement reste sous la responsabilité directe des filiales du Groupe, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques de marché.

4.3 Risques stratégiques

4.3.1 Compétitivité d'ALD sur son marché

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

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

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

Les concurrents du Groupe, dont certains font partie de constructeurs automobiles ou de banques ayant accès à des financements importants à faible coût, pourraient chercher à exercer une concurrence des prix offensive, notamment en cas de consolidation entre acteurs. De surcroît, le Groupe pourrait à la demande des clients, devoir aligner ses prix sur ceux de ses concurrents pour conserver ou accroître sa part de marché, ce qui pourrait grever les marges. Si les prix du Groupe s'écartent trop de ceux de ses concurrents, il pourrait perdre des clients et/ou des volumes d'activité.

Par ailleurs, le positionnement du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes des clients, c'est-à-dire améliorer constamment sa gamme de produits et services existants et développer des produits, des services, des systèmes et des logiciels nouveaux qui répondent aux besoins en évolution de ses clients.

Le Groupe dispose d'un positionnement compétitif sur son marché.

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

Le Groupe a également développé un savoir-faire reconnu en matière de capacité à agréger des services et à innover en concevant des offres répondant aux nouvelles attentes des clients (partage de véhicules, télématique, offre digitale par exemple).

4.4 Risques opérationnels

4.4.1 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Présent sur le plan opérationnel dans plus de 40 pays, le Groupe se conforme à autant de législations hétérogènes et voit ses opérations localement appréhendées par diverses réglementations sectorielles/transversales notamment relatives aux opérations de crédit, à la distribution de produits d'assurance, au droit de la concurrence, aux marchés financiers, à la protection des données

personnelles ou encore au droit de la consommation. La multiplication des sources d'obligations légales, réglementaires et fiscales, constitue ainsi un risque concernant la maîtrise et la lisibilité du cadre légal applicable aux activités du Groupe, risque particulièrement accru par l'instabilité que génère le phénomène d'inflation législative.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'invalidation de dispositions contractuelles ou un défaut d'exécution pourraient engager la responsabilité du Groupe.	Possible	Moyen	→

La gestion efficace du portefeuille de contrats du Groupe repose dans une large mesure sur le recours à la standardisation contractuelle. Le Groupe utilise et développe ainsi des modèles contractuels standardisés et conformes aux exigences de Société Générale dans l'objectif de rationaliser les conditions contractuelles appliquées dans ses relations clients, fournisseurs ou partenaires. Cette homogénéisation contractuelle peut toutefois constituer un risque à effet transversal si en dépit des diligences prises, certaines dispositions standardisées devaient, dans certaines juridictions,

être contestées, frappées de nullité ou rendues inopposables aux contreparties du Groupe et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

Dans le cadre des négociations contractuelles inhérentes aux activités du Groupe, le niveau d'appétit aux risques contractuels identifiés par le Département juridique est déterminé par les équipes opérationnelles et le management le cas échéant.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives et/ou judiciaires susceptibles de porter préjudice à ses intérêts.	Possible	Moyen	↗

Si le Groupe se trouvait dans l'incapacité de se conformer à ses obligations, cela pourrait engager sa responsabilité civile et également l'exposer à un risque de sanctions pénales ou administratives, des appels en garantie, des restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi ou autres restrictions qui nuiraient à ses intérêts patrimoniaux et seraient ainsi susceptibles de porter préjudice à son image.

Au-delà du risque de défaut d'exécution contractuelle et de sanctions, des engagements peuvent par ailleurs être requis de la part d'autorités de contrôle et ainsi contraindre le Groupe à revoir son programme de conformité, ses pratiques commerciales et d'une manière générale conduire à augmenter les coûts liés à son organisation interne.

Litiges en cours

ALD Inde est engagée depuis 2011 dans une procédure contentieuse l'opposant à l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services. Si l'administration locale considère cette taxe applicable en ce que la location longue durée et la prestation de gestion de flotte constitueraient un seul et même service indissociable, ALD Inde considère *a contrario* que son activité de location constitue une prestation de financement distincte, laquelle est soumise à la taxe sur les ventes dont l'application (non contestée en l'espèce) se veut strictement exclusive de celle sur les services. Ce litige a fait l'objet d'une provision de 15,2 millions d'euros.

Une filiale du Groupe située en Roumanie fait l'objet d'une enquête menée par les autorités de concurrence locales portant sur des échanges d'informations effectués au sein d'une association professionnelle. À ce jour, aucune notification de grief n'a été reçue. Toutefois, des propositions d'engagements ont été soumises à l'autorité en question par la filiale concernée.

En outre, ALD Italie est impliquée dans un litige fiscal avec la région du Latium (Rome) concernant son acquittement des taxes routières/de circulation dans la région de Trento, une pratique répandue dans le secteur de la location de voitures et approuvée par l'association italienne de location de voitures, au lieu de Rome, où se trouve son siège, entraînant une perte estimée de recettes fiscales pour la région du Latium de 2016 à 2019. Une provision de 9,4 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes de 2020 à cet égard.

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

Le Département juridique d'ALD s'appuie sur l'expertise de la filière juridique de Société Générale, dispose d'un large accès aux ressources et outils internes de ce dernier et s'assure du respect des instructions relevant du périmètre des affaires juridiques. Par ailleurs, Société Générale assure certaines prestations de services pour le compte du service juridique d'ALD telle que la supervision des activités liées à la vie sociale du Groupe.

Les politiques centrales du Groupe sont conformes aux exigences de la Société Générale et à celle de réglementations, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, contre le financement du terrorisme et contre la corruption.

La lutte contre la corruption est l'un des principaux éléments du système de surveillance de la conformité. 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.

Les politiques Groupe définissent également les mesures permettant une conduite de l'activité en respect de normes éthiques élevées, au travers du Code de conduite de la Société Générale et du Code de conduite anticorruption et trafic d'influence du Groupe, communiqués ou accessibles à tous les salariés.

Les politiques sont régulièrement adaptées au regard des résultats des cartographies de risque et de l'évolution de la réglementation.

La Direction de la conformité met en œuvre un système d'autoévaluation annuelle des risques et un système de surveillance des risques, afin de minimiser l'impact des risques auxquels le Groupe est exposé en matière de conformité.

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

Ces formations permettent d'accroître la sensibilité des employés aux risques.

Par ailleurs, la Direction de la conformité d'ALD coordonne et anime un réseau de correspondants situé dans les filiales, sur lequel elle s'appuie pour l'application des politiques définies par le Groupe et pour la remontée de tout incident éventuel de conformité.

4.4.2 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	Moyen	→

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 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 à favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement.

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

Dans les principaux pays européens, des dispositions d'ordre fiscal (taxes liées à l'achat ou à l'utilisation) ou réglementaires (restrictions de circulation) 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 et 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 36 % au quatrième trimestre 2020. Dans le même temps, la part des motorisations « vertes » passait de 6 % à 31 %.

Le parc ALD est plus récent que le parc automobile moyen.

Celui-ci est donc beaucoup plus moderne et respectueux 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.

4.4.3 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 :

- l'incapacité de fournir le service de la part de la Société Générale ;
- la perte de capacité du Groupe à maintenir et à améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information ;
- l'adoption généralisée de nouvelles technologies *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 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 pourraient déboucher sur des litiges.

Les risques de perturbations des sites et de fuites de données liés à la cybercriminalité augmentent, mais les mesures mises en place pour protéger nos systèmes sont conçues pour faire face à ces menaces croissantes.

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'action correctifs dans une optique d'amélioration continue ;

- effectue des actions de contrôles permanents pour vérifier l'application des standards et politiques au sein de ces différentes entités.

Le Groupe anticipe les attaques par des 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

4.5.1 Risques de liquidité

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles.	Possible	Faible	→

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui est le risque d'être dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle découle des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité (voir Chapitre 6, note 3.1.2 « Risques de liquidité »).

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 est redescendu avec le déploiement de la politique monétaire de la BCE faisant suite aux tensions sur les marchés financiers apparues en 2020 avec 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 de la trésorerie centrale 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 aux seuils de liquidité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Le Groupe diversifie ses sources de refinancement.

Au 31 décembre 2020, le financement auprès de Société Générale ne représentait plus que 67 % du total du financement du Groupe.

4.5.2 Risques de taux et change

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe est marginalement exposé à un risque de taux et est exposé à un risque de change dans les pays de la zone euro.	Peu probable	Faible	→

Afin d'éviter tout décalage entre les actifs et les passifs, ALD a pour politique de financer ses actifs avec des emprunts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe. Il existe néanmoins un écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité.

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

de change lié aux activités actuelles est très limité en l'absence d'activités de *leasing* transfrontalières.

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 à la section 6.2 note 27 et concernant la sensibilité du Groupe à une variation des taux d'intérêt, à la section 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 les filiales en matière de 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.

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

Le groupe ALD a pour politique de financer l'actif sous-jacent dans la même devise que celle du contrat correspondant.

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

Pour ce faire, ALD quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La trésorerie centrale du groupe ALD est chargé de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change. La Direction financière de Société Générale fixe la méthodologie d'encadrement de ce risque et effectue un suivi trimestriel des positions d'ALD.



5

Déclaration de performance extra-financière

5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	112	RFA	DPEF	5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	139	RFA	DPEF
5.1.1	Principaux axes	112			5.5.1	Programme de réduction carbone 2014-2020	139		
5.1.2	Gouvernance RSE	112			5.5.2	Empreinte carbone des entités	139		
5.1.3	Nouvelle réglementation	112			5.6	Évaluations extra-financières	141	RFA	DPEF
5.1.4	Les principaux facteurs de risques identifiés	113			5.7	Note méthodologique	142	RFA	DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	114	RFA	DPEF	5.7.1	Périmètre du rapport	142		
5.2.1	La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions	114			5.7.2	Protocole de reporting utilisé	142		
5.2.2	Nouveaux usages et nouvelles mobilités	119			5.7.3	Indicateurs	142		
5.2.3	Sécurité	120			5.7.4	Période couverte par le reporting	142		
5.3	Employeur responsable	121	RFA	DPEF	5.7.5	Collecte des données	143		
5.3.1	L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante	121			5.7.6	Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre	143		
5.3.2	Recruter, retenir et favoriser l'engagement des salariés	122			5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	144		
5.3.3	Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs	126				Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes	145		
5.3.4	Promouvoir la diversité des talents	127							
5.3.5	Données RH clés	130							
5.4	Pratiques responsables	134	RFA	DPEF					
5.4.1	Culture de la satisfaction client	134							
5.4.2	Comportements/culture éthique et responsable	134							
5.4.3	Achats responsables	137							
5.4.4	Protection des données	137							

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

5.1.1 Principaux axes

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

- promotion de la mobilité durable dans les solutions clients (avec les véhicules électriques au cœur du dispositif) ;
- employeur responsable et développement du capital humain ;
- pratiques responsables des affaires avec les parties prenantes externes (éthique et gouvernance incluant la gestion des risques environnementaux et sociaux, 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 d'ALD 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.

Le plan stratégique Move 2025 place la RSE au cœur de la stratégie du Groupe : le pilier responsabilité, appelé *Move for Good*, reprend ces 4 axes et constitue l'un des socles de la stratégie, et la thématique de l'électrification irrigue l'ensemble du Plan (Cf. section 1.4.3 "*Move for good* : placer l'humain et la responsabilité sociale et environnementale au cœur chaque activité").

5.1.2 Gouvernance RSE

La politique RSE est définie et animée par une équipe directement rattachée au *Chief Administrative Officer* du Groupe, membre du Comité exécutif.

La communauté RSE au sein du Groupe a d'abord été construite via la nomination de correspondants dans les 7 principaux pays européens (France, Italie, Belgique, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni), et s'est progressivement étendue à de nouvelles géographies (à date, 18 pays sont dotés d'un ambassadeur RSE identifié). Cette communauté est animée par l'équipe internationale dans l'optique d'impulser une dynamique homogène et de partager les bonnes pratiques. Une autre communauté de relais dans les différentes directions opérationnelles d'ALD SA a également été créée en 2020.

La politique et les réalisations en matière de développement durable font l'objet de points réguliers au sein des différentes instances de gouvernance du Groupe : points de passage au Comité exécutif tous les deux mois, points réguliers en Comité opérationnel et en Comité de direction. Elle fait également l'objet d'un point annuel avec le Conseil d'administration.

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 Nouvelle réglementation

Les obligations législatives (articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce) sont une opportunité pour ALD de clarifier l'articulation entre son modèle d'affaires (voir Chapitre 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.

Le Département RSE a élaboré la méthodologie de cartographie et établi la cotation en collaboration avec la Direction des risques, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats, le Département conformité et la Direction du remarketing des véhicules d'occasion. Les facteurs de risques identifiés par cette analyse ont été évalués selon deux critères : leur sévérité potentielle (faible à très fort) et leur probabilité d'occurrence (très faible à quasiment certain). La combinaison de ces deux facteurs constitue l'importance du risque pour le groupe ALD. La méthodologie et les résultats de cette cartographie ont été validés par le Comité exécutif et présentés aux auditeurs externes. La cartographie 2020 est en continuité avec celle de l'exercice précédent. La cotation de certains risques a néanmoins été renforcée, en particulier à la lumière du contexte pandémique (par exemple : problématiques de bien-être au travail).

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
Impact environnemental et changement climatique : - 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)	- Transition énergétique et véhicules à faibles émissions - Électrification - Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities</i> (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) - Réduction de l'empreinte carbone interne - Achats responsables - Gestion des risques environnementaux et sociaux (E&S)
Attentes clients et risques de marché : - 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) - Renchérissment de l'objet automobile pour les clientèles <i>BtoB</i> et <i>BtoC</i> (ex. : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques) : impact potentiel sur la demande - Insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du <i>on demand</i> - Insuffisance du service client	- Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities</i> (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) - Programme satisfaction et expérience client - Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>)
Capital humain et climat social interne : - Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité - Risque de discriminations, en particulier égalité hommes/femmes - Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs) - Difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié	- Employabilité et agilité des collaborateurs - Recrutement, rétention et engagement des collaborateurs - Engagement sociétal - Promotion de la diversité, dont équilibre hommes/femmes
Atteinte aux droits de l'Homme et manquements aux règles éthiques : - Achats/approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechange, sélection des prestataires de maintenance - Choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions	- Achats responsables - Culture et conduite - Lutte contre la corruption - Politiques environnementales et sociétales

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 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.

À la fin du contrat de location, les véhicules, dont ALD veille à ce qu'ils soient très bien entretenus tout au long du contrat, sont revendus sur le marché du véhicule d'occasion pour une « seconde vie » prolongeant significativement la période initiale de détention. Le plan Move 2025 introduit néanmoins une inflexion par rapport à ce *business model* initial puisqu'il s'agit d'allonger la durée de détention des actifs en alternant différents modes d'usage (location longue durée de véhicules neufs, autopartage ou *leasing* avec services sur véhicules d'occasion...). Un point extrêmement important 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 de voitures 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 d'infrastructures physiques dans les 43 pays où il est présent. La forte diversité d'implantation géographique est ainsi reflétée dans le montant et la nature des impôts et taxes que le Groupe paie dans chacun de ces pays, tels que l'impôt sur les sociétés, les impôts locaux, les droits de douane, les droits d'enregistrement et les charges sociales. Le Groupe veille à ce que les différentes entités locales respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux applicables dans leurs juridictions. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi

que le paiement des impôts dus en temps utile. Le groupe ALD s'assure de satisfaire à toutes les réglementations applicables par une veille fiscale et le recours à des conseils externes ;

- le risque d'évasion fiscale des clients *via* les services d'ALD. Ce risque est considéré faible, du fait de la nature locale des activités. La seule activité susceptible d'être associée à un risque fiscal est la vente à l'export des véhicules d'occasion, dont les volumes permettent un contrôle précis. Dans ce cas, ALD s'assure d'obtenir de l'acheteur professionnel l'ensemble des documents administratifs et fiscaux nécessaire à l'exonération de TVA.

Les risques fiscaux sont traités dans le Chapitre 4 de ce document ; ALD se conforme au Code de conduite fiscale de la Société Générale (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/code_de_conduite_fiscale_groupe_societe_generale_fr.pdf).

5.2 La mobilité durable au cœur du *business*

RFA DPEF

Risques importants identifiés :

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

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



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

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

5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions

Le premier enjeu en termes de matérialité est lié au climat. Dans la nécessaire trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour atteindre le « zéro émission nette » 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 volume contrairement à beaucoup d'autres secteurs, 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 ont longtemps favorisé l'adoption du diesel, une énergie 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) malgré les progrès considérables des dernières générations de diesel. 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'oxyde 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, et les émissions liées à l'usage sont en grande partie incompressibles. L'électrification est la solution technique considérée comme la plus pertinente pour la mobilité individuelle à court et moyen termes : zéro émission de CO₂ et de No_x lors de la phase d'usage, émissions polluantes réduites aux rejets de particules liés à l'usure des freins et des pneus.

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprise sont équipés de moteurs thermiques, avec le diesel comme énergie dominante en Europe. Cette dominance est justifiée par des utilisations intensives de certaines catégories de véhicules de société (roulages élevés) mais a été amplifiée par une fiscalité favorable. Pour ALD, le rééquilibrage de son portefeuille et la montée en puissance de l'électrification relèvent à la fois d'une politique de gestion des risques, d'un impératif de responsabilité sociétale, et sont une source d'opportunités de développement commercial.

En matière de risques, des risques financiers sont intimement liés au risque climatique, et peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules. L'évolution de préférences de marché pour les véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques, notamment le diesel.

Concernant la responsabilité, bien que l'empreinte environnementale de la flotte de véhicules dépende largement de l'offre (constructeurs et équipementiers) et de l'utilisation par les utilisateurs finaux (clients), ALD entend jouer pleinement son rôle de prescripteur responsable, en accompagnant les clients dans la transition énergétique de leur flotte et plus globalement vers des solutions de mobilité à faible émission.

En termes commerciaux, la clientèle B2B d'ALD est particulièrement concernée et demandeuse de conseil, la flotte automobile représentant souvent une part significative de leurs émissions. L'attente d'accompagnement devient majeure et constitue en quelque sorte un « permis d'exercer ». En outre, les mécanismes de décision centrés depuis longtemps sur le coût global d'utilisation, sont de nature à faire des flottes d'entreprise un segment de marché « en avance de phase » sur la trajectoire d'électrification.

Pour ALD, la transition énergétique recouvre par conséquent deux projets d'entreprise totalement imbriqués :

- une problématique générale de rééquilibrage de la flotte du Groupe, avec comme première urgence ces dernières années 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)		
				2020	2019	2018
Transition énergétique	Réduction de la part du diesel	Part du diesel dans les livraisons (monde)	n/a*	40 % (T4 37 %)	45 % (T4 43 %)	58 % (T4 53 %)
Transition énergétique	Augmentation de la part des véhicules à faibles émissions	Taille de la flotte « green ⁽¹⁾ » en gestion	n/a*	196 000	152 000	102 000
		Part des véhicules « green » dans les livraisons	20 % d'ici fin 2020 (EU + Royaume-Uni + Norvège)	> 20 % au T2, T3 et T4. 24 % sur l'année 2020	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)	12 ^(a) 7 ^(b)	7 ^(a) 2 ^(b)	

* Dans le contexte du développement de la pandémie, qui s'est concrétisé au 1^{er} semestre par un ralentissement considérable du marché automobile, ALD a choisi de ne pas fixer d'objectifs quantitatifs sur ces critères.

(1) Véhicules électriques à batterie + hybrides rechargeables + hybrides + hydrogène

(a) Principales « briques » (offre de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public, offre de consultation dédiée).

(b) Pays à l'offre cible (100 % des « briques » mises en place)

Faits marquants 2020

Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques (Tesla, Polestar...)
Poursuite de la réduction de la part du diesel
Très forte hausse de la flotte « verte »
Déploiement international de l'offre packagée ALD Electric

Priorités 2021

Renforcement et extension de l'offre ALD Electric
Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques
Réduction de la part des énergies fossiles et progression des véhicules électriques

Move 2025 : Move for Good

Façonner l'avenir
de la mobilité durable

- Une flotte à faibles émissions – *Évolution des motorisations, électrification*
- Nouveaux modes d'utilisation – *Autopartage, MaaS, Flex*
- Sécurité – *Formation, politique et conseils*

30 %

des nouveaux
véhicules livrés
impliquant des VE ⁽¹⁾

- 40 %

d'émissions de CO₂
vs 2019 ⁽²⁾

(1) VE = VEB (véhicule électrique à batterie) + VEHR (véhicule électrique hybride rechargeable) + pile à combustible à hydrogène. Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse

(2) Moyenne des émissions sur les livraisons de véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse (CO₂ en g/km (norme NEDC))

5.2.1.1 Rééquilibrage et diversification
du portefeuille

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

Le parti pris d'ALD est de guider les clients vers la technologie optimale d'un point de vue économique et environnemental, en tenant compte de l'usage réel des véhicules. Cela implique un travail de profilage prenant en compte le *business model* des clients, les typologies d'utilisateurs et les cas d'usage réel des véhicules. L'objectif est d'identifier **le bon véhicule pour le bon usage**, en faisant en sorte que le diesel 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, renchérissement technique), 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 consultation globale, refonte de leur politique de référencement des véhicules ;
- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains des partenariats de distribution en marque blanche ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (*cf. infra*) ;
- les actions de communication, par exemple les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules).

Résultats et ambitions

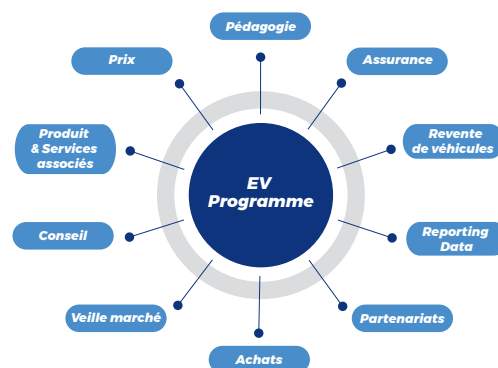
Cette **approche holistique** produit des résultats tangibles, la part des motorisations Diesel dans la production de nouveaux contrats a baissé de 28 points de pourcentage entre le T4 2017 et le T4 2020. Sur l'ensemble de l'année 2020, la part du diesel dans les livraisons de véhicules particuliers s'établit à 39 % (- 6 points de pourcentage vs 2019). En 2019, la majorité des volumes diesel s'était reportée sur l'essence, généralement plus performante en termes d'émission de particules (NO_x notamment), mais avec un impact carbone de 15 % à 20 % supérieur à un moteur Diesel comparable. En 2020, ce sont les motorisations électrifiées à faibles émissions qui ont pris des

parts de marché aux moteurs thermiques, ce qui va dans le sens de la stratégie d'ALD. Le diesel ne reste majoritaire que dans les pays d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie) et d'Europe centrale. Autant que la réduction du seul diesel, c'est désormais la réduction de la part des énergies thermiques dans leur ensemble qui sera pilotée à partir de 2021.

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 *pricing*, *via* une revue systématique des méthodologies de fixation des valeurs résiduelles et des prix de maintenance à même de refléter à la fois les bénéfices intrinsèques de l'électrique et la rapidité des évolutions des standards technologiques et les perspectives de revente à terme. Dans cette optique, une *EV pricing task force spécifique* a été mise en place en 2020, associant expertises locales et centrales.
- 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. : mécanismes d'identification des utilisateurs « éligibles » au véhicule électrique sur la base des usages réels, 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. À ce titre, ALD a conclu début 2019 un partenariat préférentiel 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, au Portugal et en Autriche, permet de disposer d'un véhicule électrique et inclut la fourniture d'un véhicule thermique/hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an). Ce type de services lève les freins psychologiques liés à la crainte du manque d'autonomie. Les nouvelles offres courte et moyenne durée « ALD Flex » répondant à des besoins client plus ponctuels (projets, chantiers, pics d'activité) et adaptées à l'environnement économique incertain, permettront également au véhicule électrique de toucher de nouvelles typologies de clientèle.

- Le développement des partenariats commerciaux avec des constructeurs ou des acteurs du monde de l'énergie. Les partenariats de distribution avec les constructeurs en « marque blanche » sont un axe de croissance majeur pour ALD en général et sur le véhicule électrique en particulier. Il s'agit évidemment d'accompagner des partenaires historiques (Ford, Jaguar Land Rover, Volvo) dans leur propre stratégie d'électrification (présentations produit, parcours clients, valeurs résiduelles spécifiques). Mais les nouveaux entrants du marché automobile, avec une approche produit « pure électrique » et souvent sans réseau de distribution physique, ont également besoin de partenaires financiers pour accéder au marché. ALD a ainsi été choisi successivement par Tesla et Polestar comme partenaire préférentiel en Europe pour commercialiser l'offre de location longue durée.

Avec les énergéticiens, la démarche initiée par ALD Italie avec l'énergéticien ENEL dès 2016, a débouché sur la co-crédation de services (location longue durée classique, autopartage) 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 signé en février 2019, avec des 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 ; ALD est également en veille active sur l'impact environnemental et social de la production des batteries (par exemple, l'extraction de cobalt ou de lithium dans les pays émergents), car beaucoup d'efforts restent à fournir pour

garantir l'éthique de cette nouvelle chaîne d'approvisionnement du point de vue de la responsabilité environnementale et sociétale.

- L'adaptation des *process* et des techniques 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, notamment en France et en Belgique.
- Un programme de pédagogie et de communication interne et externe, tant auprès des collaborateurs ALD qui doivent être les premiers ambassadeurs de la transition énergétique, que des clients. Dans un contexte 2020 marqué par la pandémie, l'organisation d'événements physiques a été rendue impossible. ALD a dû multiplier les initiatives de communication digitales (réseaux sociaux internes et publics, Mobility Blog du site aldautomotive.com, intervention dans des événements virtuels (Fleet Europe, EV Summit, ChargeUpEurope, Autonomy...)).

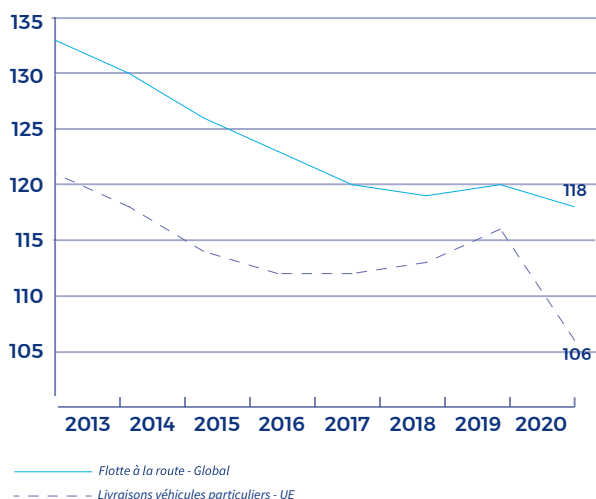
La part des solutions « vertes » (véhicules particuliers électriques, hybrides rechargeables, hybrides) dans les nouveaux contrats a doublé en 2020 (22 % au niveau du Groupe, +11 points de pourcentage). La progression des véhicules à faibles émissions a longtemps été freinée par l'étroitesse de l'offre produit, des problèmes capacitaires chez les constructeurs, des autonomies trop limitées et des coûts d'utilisation encore supérieurs dans de nombreux cas d'usage. Tous ces facteurs ont évolué très favorablement, et ont accéléré grâce aux dispositifs fiscaux très favorables mis en place dans certains pays (Allemagne, France) dans le cadre des plans de relance, et de l'entrée en vigueur des normes européennes sur les émissions. Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de porter la part des véhicules « EV » (véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables seulement) à 30 % des livraisons sur le périmètre européen ⁽¹⁾ d'ici 2025.

La gouvernance de cet EV Programme repose sur des comités de pilotage réguliers en présence du Comité exécutif du Groupe, et son animation s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs répartis dans les principaux pays. Le sponsorship exécutif du Programme est assuré par la Chief Commercial Officer et le sponsorship opérationnel par le Directeur RSE.

(1) Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE+Norvège+Royaume-Uni+Suisse

5.2.1.3 Bilan carbone : émissions et émissions évitées

Les émissions de la flotte d'ALD avaient augmenté en 2019 sous l'effet conjugué de la tendance des *Sport Utility Vehicles* (SUVs), le report massif des volumes diesel vers l'essence, et l'entrée en vigueur de la norme d'homologation WLTP. Pour rappel, 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).



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 2020, la flotte « *green* ⁽¹⁾ » dépasse les 196 000 véhicules (en hausse de 29 % sur un an malgré le contexte de la pandémie). Les véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables représentent près de 89 000 véhicules sur ce total, faisant d'ALD l'un des principaux opérateurs de véhicules électriques dans le monde.

En 2020, les émissions moyennes sont reparties à la baisse : sur le périmètre des véhicules particuliers en Europe ⁽²⁾, la moyenne pour les livraisons est de 106 grammes, en baisse de 10 grammes par rapport à 2019. Le coefficient moyen de l'ensemble de la flotte financée par ALD est en baisse à 118 grammes de CO₂ par kilomètre (données constructeurs), car les nouveaux véhicules ont remplacé mécaniquement des générations de produits lancés en 2015/2016, caractérisés par des émissions supérieures.

La baisse significative des émissions intervenue en 2020 est due à la montée en puissance des livraisons de véhicules « *green* », sous l'effet conjugué de l'entrée en vigueur des cibles de l'UE

s'appliquant aux constructeurs, de politiques fiscales incitatives et de la politique interne mise en place par ALD (*cf. supra*). À noter toutefois que la moyenne n'est pas immédiatement comparable au standard de 95 grammes : elle ne prend pas en compte les *super credits* octroyés aux constructeurs au titre de ventes de véhicules *0 emissions* ou d'innovations techniques, et mélange des données de pays exprimées selon la norme WLTP et d'autres dans le standard NEDC Corrélé (en fonction de la donnée utilisée dans les fiscalités nationales), et elle prend en compte 100 % des livraisons (contre seulement 95 % pour le calcul effectué par les autorités européennes).

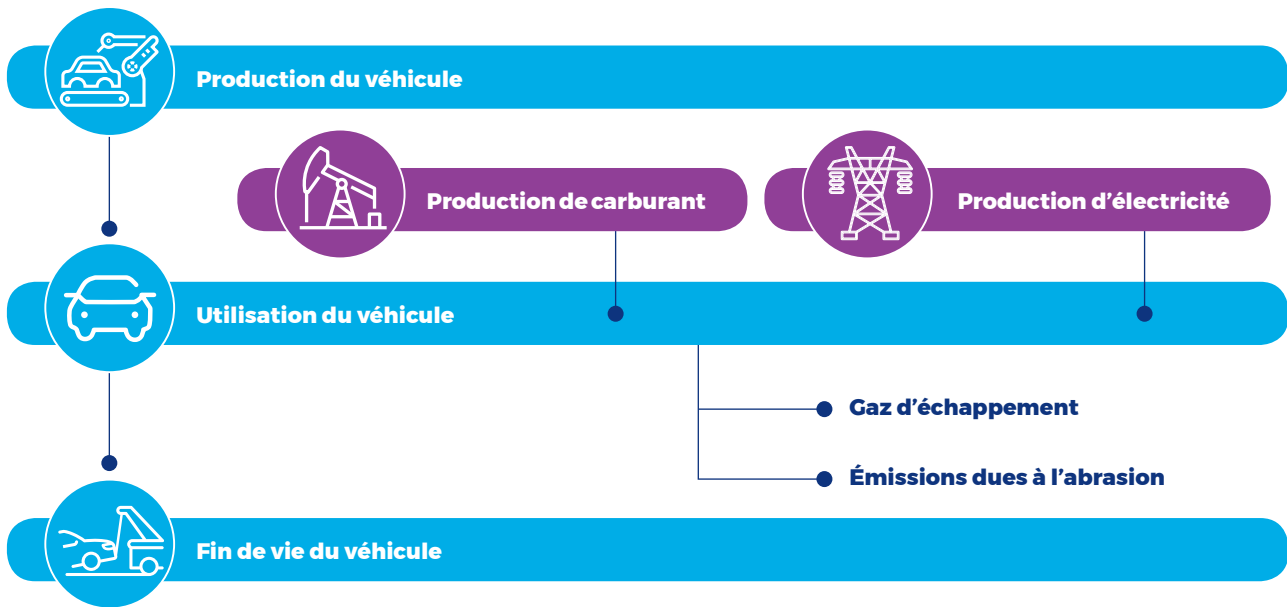
Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de réduire les émissions des livraisons de véhicules particuliers sur le périmètre européen ⁽²⁾ de 40 % d'ici 2025 par rapport à 2019, soit 70 g en NEDC Corrélé.

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 plus de 217 000 tonnes d'équivalent CO₂ et 907 tonnes d'oxyde d'azote par an, par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente. Les gains de CO₂ sur la phase d'usage (et en particulier les émissions du véhicule émanant du pot d'échappement) dépassent largement le surcroît d'émissions lié à la phase de production (véhicule et batteries).

Rappel méthodologique : Afin de mesurer l'impact de ce portefeuille de manière robuste et transparente, ALD a développé avec le cabinet spécialisé Quantis une méthodologie pionnière tenant compte des rejets de gaz à effet de serre mais aussi des rejets polluants (NO_x, particules fines) impactant la qualité de l'air, et ceci à toutes les étapes du cycle de vie (production du véhicule, production de la batterie, production de l'énergie durant la phase d'usage, fin de vie), sur plus de 20 pays et toutes les technologies disponibles. À la connaissance d'ALD, aucun outil dans l'univers automobile ne permettait de rendre compte de manière neutre et sur un périmètre géographique large de la réalité du cycle de vie, les mesures des émissions de CO₂ et de polluants effectuées pour l'homologation des véhicules étant centrées sur l'usage du véhicule uniquement, ou les études ciblées sur un modèle/pays. Cette approche est encore plus nécessaire dans le cadre des véhicules électriques, présentés comme « Zéro émission », où il y a débat sur l'intensité carbone de la phase de production. L'outil d'ALD démontre par exemple que les émissions de CO₂ et de NO_x sur les véhicules à batterie sont d'environ 50 % inférieures à son équivalent thermique, avec évidemment de très fortes disparités selon le mode de production de l'électricité.

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

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



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). 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, la Norvège expérimente une nouvelle offre de souscription ALD *Swap* issue de la campagne d'innovation 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 » basés sur les 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.

ALD Netherlands, expert dans les solutions de mobilité multi modale avec l'offre ALD Move est aussi pleinement impliqué dans le développement de ce produit pour anticiper un déploiement dans d'autres pays. Ce service permet aux clients et à leurs employés d'accéder à différents types de moyens de transport tout en répondant aux différents objectifs de l'employeur (budget de mobilité, réduction des émissions de CO₂...)

Certaines des filiales ont également développé des offres de services centrées sur d'autres formes de mobilité « 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.

Dans ce contexte, ALD Automotive a aussi adhéré en 2019 à MaaS Alliance, un partenariat public-privé qui vise à créer des fondations pour une approche commune de la mobilité en tant que service (MaaS) et à identifier les économies d'échelle nécessaires à la réussite du déploiement et de l'adoption de MaaS. En tant que leader de services de mobilité, cette adhésion s'inscrit pleinement dans la stratégie d'ALD Automotive visant à favoriser l'innovation, l'expérimentation et les partenariats avec les acteurs clés de l'écosystème de la mobilité afin de s'adapter à un marché qui évolue rapidement.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Nouveaux usages/économie du partage (<i>Car Sharing</i> , <i>Ride sharing</i>)	Offre de <i>Corporate Car Sharing</i>	Nb de pays déployés	7 (Italie, France, Danemark, Allemagne, Espagne, Pays-Bas, Norvège)	7	5 (Italie, France, Danemark, Allemagne, Espagne)	1 (Italie)

Faits marquants 2020

Corporate Car Sharing déployé dans 7 pays
 ALD Move : *pilot customers* aux Pays-Bas
 ALD Flex déployé dans 26 pays

Priorités 2021

Confirmation de la stratégie MaaS et ALD Move
 Déployer ALD Move dans 2 pays
 Nouveaux modèles de flexibilité
 Électrification et déploiement d'ALD Electric

5.2.3 Sécurité

La sécurité routière est un risque important parmi les risques opérationnels et humains en termes d'image et de coût financier, social et environnemental.

5.2.3.1 Faire bénéficier les clients des meilleurs standards du marché

ALD travaille avec les constructeurs et ses clients pour proposer des catalogues de modèles intégrant les dernières innovations technologiques, notamment en matière de sécurité active et passive, et répondant aux meilleurs standards (mesurés notamment par la norme EuroNcap, dont les critères sont toujours plus exigeants).

Les principales percées récentes dans ce domaine sont liées aux aides à la conduite (dites « ADAS ») introduisant des niveaux d'autonomie supérieurs sur les véhicules, ainsi que la sécurité piétons.

À noter également que la maintenance des véhicules étant incluse dans le contrat de prestation, les gestionnaires de flotte savent leurs conducteurs en sécurité dans des voitures très bien entretenues.

5.2.3.2 Une offre de services spécifique

- L'offre d'ALD autour de la sécurité routière.

Le service de prise en charge de l'accident d'un conducteur avec un service de *hotline* 24 h/24 et 7 j/7 jusqu'aux solutions de *reporting* client est toujours fourni dans le cadre d'un contrat d'assurance signé avec la location longue durée (LLD).

Dans le cas des contrats de LLD où l'assurance serait souscrite directement par le client, 29 des filiales du groupe ALD peuvent fournir ce service de gestion des sinistres (*Accident Management*), à la demande.

- Agir sur les comportements et la conduite du changement.

En premier lieu, avec un panel de formation de conduite auprès de ses conducteurs : des formations sur route ou circuit des moniteurs et partenaires locaux ou des programmes d'*e-learning* personnalisés à effectuer durant l'année. Une offre d'*e-learning* (ALD Safe Drive) est proposée conjointement par ALD et son partenaire nord-américain Wheels Inc. aux clients grands comptes internationaux, sur l'ensemble des pays où ils opèrent. Les entreprises qui ont proposé ces formations à leurs salariés ont pu constater une diminution 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 %). L'offre globale ALD Safe Drive est actuellement disponible dans 7 pays, et plus de 30 pays du Groupe proposent des formations physiques ou en ligne.

Des événements clients sont également organisés sur ce thème : en 2019, un événement client international dédié a été co-organisé avec Michelin (sensibilisation aux dispositifs de formation en ligne et présentiels). Un événement similaire prévu en 2020 a dû être déprogrammé pour cause de pandémie. Dans le même esprit, ALD France a lancé courant 2020 une *newsletter* de sensibilisation « ALD Safety » à destination de ses clients entreprises.

Enfin, l'un des piliers de l'offre *consulting* d'ALD se consacre intégralement à la sécurité routière : aide à l'analyse des données d'accidentologie, revue des politiques de voitures de fonction, conseil sur le choix des véhicules. Cette approche globale a un seul objectif : réduire le coût lié à l'accidentologie, qu'il soit humain, financier ou environnemental, conduite sûre et écologique allant de pair.

5.3 Employeur responsable

RFA

DPEF

Risques importants identifiés :

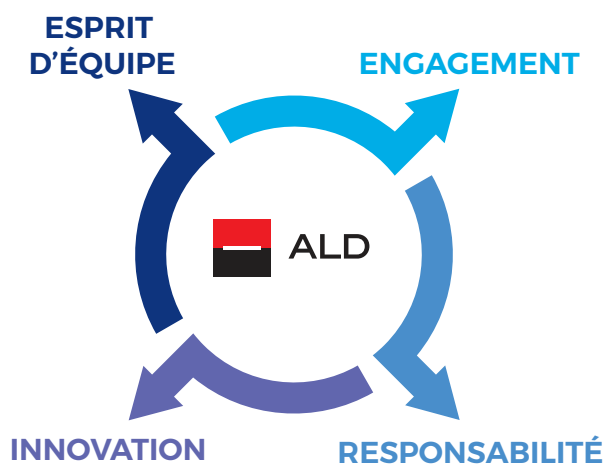
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié ;
- accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité ;
- risque de discriminations notamment entre les sexes ;
- risque de diminution du bien-être au travail du fait du contexte sanitaire.

Contribution aux objectifs de Développement Durable



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

Les éléments de politique mis en place pour gérer les risques significatifs liés aux ressources humaines s'inscrivent dans un cadre plus global, qui est de faire de l'expérience collaborateur ALD une expérience positive, engageante et apprenante, avec pour socle fondateur **les valeurs du Leadership Model** :



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

Innovation

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

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

Esprit d'équipe

L'ambition est d'être **LE partenaire de référence** dans la qualité de relation bâtie avec les clients et de collaborer avec ces derniers comme chacun le fait avec ses collègues dans le Groupe en mettant toute l'énergie et les talents au service du collectif.

Responsabilité

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

Engagement

L'engagement des collaborateurs d'ALD doit découler de la satisfaction continue des clients et du mode de fonctionnement du Groupe. En particulier, l'attention aux autres et les relations fondées sur la **confiance** et le **respect mutuel** font partie intégrante des valeurs du Groupe qui participent à cet engagement.

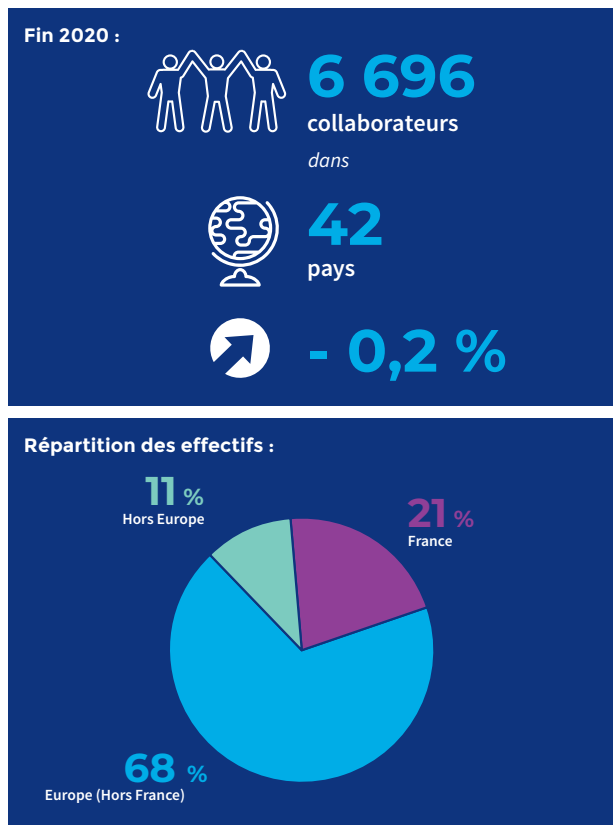
Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, ALD a développé depuis de nombreuses années une **approche responsable de l'emploi** qui s'articule autour de 3 axes principaux :

- 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 la section 5.4.2.

En raison de la pandémie due au virus du COVID-19, les processus RH qui le devaient ont été revus et adaptés pour assurer la continuité de l'activité RH en accélérant notamment l'utilisation des canaux digitaux et assurer la poursuite de l'activité.

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

En 2020, dans un environnement bousculé par la pandémie et les incertitudes économiques qui en ont découlé, le nombre de recrutements a été limité dans toutes les filiales. Cependant, l'onboarding dans un tel contexte a été d'autant plus primordial et clé. Certains pays ont d'ailleurs fait évoluer le dispositif et l'ont adapté en combinant présentiel et solutions à distance quand cela était possible et en fonction des contraintes locales. C'est le cas notamment de la France chez ALD SA (holding), les pays Baltes, le Chili, la Hongrie, le Luxembourg, la Roumanie le Portugal et la Turquie.

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. Une adaptation de ces objectifs définis initialement début 2020 a pu être réalisée au cas par cas afin de s'adapter au contexte de pandémie, qui a pu modifier selon les services et activités les priorités initialement déterminées.

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 hommes/femmes. Sept accords ont été signés en 2020 avec les organisations syndicales au sein de notre entité ALD France (accord NAO 2020, accord sur la modulation du temps de travail en raison de la crise sanitaire, accord télétravail, accord relatif au droit à la déconnexion, accord handicap, accord égalité professionnelle femmes/hommes, avenant à l'accord CSE).

Dans le contexte de pandémie, le CSE a été tout particulièrement associé aux réflexions et dispositifs mis en place afin de continuer à garantir la fluidité du dialogue social. Le CSE a été régulièrement consulté avant toute prise de décision relevant de sa compétence, selon les modalités prévues par le Code du travail.

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

Au global, le taux de *turn over* du personnel en CDI reste faible, et en diminution par rapport à 2019.

TAUX DE TURN OVER DES CDI

2018	2019	2020
16,07 %	14,66 %	10,25 %

TAUX DE TURN OVER VOLONTAIRE DES CDI

2018	2019	2020
9,24 %	8,78 %	5,26 %

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 avaient déjà mis en place ou testé le *Home Office (télétravail)* telles ALD SA, ALD France, ALD Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Mexique, Hongrie, Russie, Lettonie, Pologne, Bulgarie, Brésil, Portugal, Italie, les pays nordiques.

En 2020 en raison de la pandémie, toutes les entités d'ALD dès le premier confinement ont basculé sur une activité totalement en *Home Office (télétravail)* pour les activités réalisables à distance et ont ainsi pu garantir la continuité d'activité. Un certain nombre de dispositifs et de mesures d'accompagnement (social ou matériel) ont par ailleurs pu être mises en place pour accompagner les salariés et les managers dans ce mode d'organisation généralisé au sein de l'ensemble du groupe ALD (mise à disposition d'ordinateurs portables, déploiement des solutions de connexion à distance...). Il est d'ailleurs convenu de s'inscrire dans cette continuité et de faire en sorte que le télétravail devienne pour le groupe ALD de manière générale une modalité de travail ordinaire accessible à terme à l'ensemble des collaborateurs pour lesquels les activités pourront être opérées à distance.

Dans ce même cadre et dans la continuité des orientations d'ores et déjà lancées et adaptées avec le contexte de pandémie, le Groupe incite à la création d'**espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation**, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux, des espaces de travail collaboratifs. Si cela est déjà le cas dans certaines de nos entités telles qu'ALD SA, ALD France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Portugal. Cette réflexion sur l'organisation des espaces de travail sera encouragée au sein de l'ensemble des filiales dans le cadre de l'adaptation de nos façons de travailler.

ALD s'engage également à développer un environnement de travail respectueux et sécurisé pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans les meilleures conditions de santé et de bien-être permettant de limiter ainsi le risque d'accident du travail. Des politiques et mesures spécifiques de santé et sécurité au travail existent dans plusieurs de nos implantations comme en Autriche avec le programme « ALD Care » qui comprend différentes mesures relatives à la santé et sécurité au travail pour les salariés ou encore *via* la mise à disposition de prestations médicales spécifiques, de plateformes de santé consultables par les salariés en toute confidentialité (Italie, ALD SA, ALD France, Luxembourg...), ou encore des interventions organisées en entreprise de type ateliers de bien-être ou encore conseils sur la posture à tenir sur son lieu de travail (ALD SA ou Royaume-Uni).

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

En 2020, en raison de la pandémie, en sus du Baromètre Employeur permettant de continuer à mesurer l'engagement des collaborateurs et leur satisfaction dans un tel contexte, une enquête flash *Pulse Survey* a été menée afin de mesurer la capacité de notre organisation à faire face à une telle crise, à assurer la continuité de l'activité et aussi à mesurer la capacité des managers et des salariés de notre Groupe à travailler totalement en *Home Office* et enfin de tirer des leçons de cette expérience sans précédent pour adapter nos dispositifs en conséquence et sur du plus long terme et assurer l'engagement des collaborateurs.

Résultats enquête BVA 2020 Baromètre Employeur groupe ALD

Résultats enquête Pulse Après-crise groupe ALD – Été 2020



95 %

des staffs savaient ce qui était attendu d'eux durant la crise



91 %

Reconnaissance du support apporté par la ligne managériale



84 %

Taux de participation



88 %

Sentiment d'être suffisamment informé par les décisions prises par l'entreprise

Cette écoute constante avec prise en compte de « la voix des collaborateurs » quel que soit le contexte conduit à des résultats tangibles et à l'adaptation en permanence de notre fonctionnement de l'offre employeur.

Elle permet notamment de confirmer l'intérêt et la valeur des différentes initiatives RH mises en place dans toutes nos entités afin de préserver la santé mentale et physique de nos salariés plus spécifiquement durant cette période de crise sanitaire. Ces initiatives consistent par exemple en l'accompagnement aux frais d'installation nécessaires à un télétravail plus systématique, l'accompagnement des managers dans la gestion et l'animation de leurs équipes à distance pour assurer le maintien d'un lien à distance mais aussi des collaborateurs eux-mêmes *via* la mise à disposition d'*e-learning*s, *webinars*, challenges sportifs ou la mise à disposition d'applications permettant à chacun de travailler à la fois sur son esprit, son corps et sa vitalité tout en renforçant les mesures d'accompagnement psychologiques disponibles. Les collaborateurs peuvent s'organiser individuellement pour répondre à leurs besoins propres dans un contexte où chacun a vu son organisation personnelle et professionnelle modifiée pendant le contexte de pandémie.

Les dispositifs mis en place évoluent et sont confirmés, dans un mode d'organisation ordinaire hors contexte de crise, telles que l'évolution des politiques de télétravail ou encore des manières de travailler. Ceux-ci améliorent notre façon de communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les dispositifs de communication soutenus et réguliers entre management et collaborateurs ont été renforcés afin de pouvoir assurer des moments d'échange, communiquer sur la transparence des décisions prises par la Direction et s'assurer de la redescende de l'information à tous les niveaux de l'organisation et enfin, d'assurer que les collaborateurs savaient ce qui était attendu d'eux.

De même, dans des contextes plus difficiles comme celui de 2020, les actions permettant de maintenir les engagements initiaux pris tels que les exercices de revue des rémunérations, la mise en place de dispositifs permettant de maintenir la rémunération de nos collaborateurs dont les activités n'étaient pas "télétravaillables" sont autant d'actions qui permettent de confirmer l'engagement de nos collaborateurs.

L'ensemble de ces succès ainsi qu'un ajustement perpétuel de nos modes de fonctionnement et actions en fonction du contexte, conduisent à ce que, dans les dix dernières années, cinq entités du Groupe soient nommées dans le Top 10 des *Best Workplaces* par l'Institut **Great Place to Work** : en Belgique, aux Pays-Bas, au Danemark, en Finlande, au Luxembourg. Le label **Top Employer** a été décerné à ALD Espagne en 2018, 2019 et 2020.

L'engagement de nos salariés étant un levier durable de notre performance, ALD s'est fixé comme objectif d'atteindre 80 % de taux d'engagement de ses collaborateurs dans le cadre du programme stratégique Move 2025.

Move 2025 : Move for Good



Être un employeur engagé et responsable

- Un état d'esprit renforcé et résolument tourné vers le numérique et une culture inclusive
- Engagement des salariés

35 %

de femmes
au sein des instances
dirigeantes
du Groupe ALD *

80 %

de taux d'engagement
des collaborateurs

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

5.3.2.4 Engagement sociétal

Il est important pour ALD d'avoir une contribution positive *via* l'engagement sociétal et l'implication dans la communauté, 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 de générer une fierté d'appartenance au Groupe.

Contribution aux objectifs de développement durable :



Les initiatives solidaires d'ALD ainsi que son engagement citoyen, sont pour le moment développés 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 Luxembourg en partenariat avec l'ONG *Grain de Vie* qui soutient plusieurs projets de reboisement en Afrique, ALD Portugal en partenariat avec l'association « Planter uma árvore », ALD Roumanie en partenariat avec Ecotree, ALD SA en partenariat avec « Reforest'ation ». Pour la deuxième année consécutive, ALD SA a décidé de compenser ses émissions internes (émissions 2019 : 446 tonnes équivalent CO₂), en associant deux actions : l'achat de 446 crédits carbone, certifiés VERRA sur un projet au Brésil à impact forestier positif (renouvellement du soutien au projet de l'année dernière) et la plantation de 3 122 arbres en France portant à plus de 5 000 le nombre d'arbres plantés en France dans les deux dernières années ;

- **la mobilité pour tous** : ce principe se concrétise par deux types d'actions :

- 1) donner des solutions de mobilité à des populations démunies pour lesquelles le véhicule devient un facteur majeur d'insertion comme le soutien d'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.

La crise sanitaire qui a caractérisé l'année 2020 a toutefois concentré les efforts du groupe ALD vers le soutien du corps médical, des associations et des personnes mobilisées pour lutter contre le COVID-19 ainsi que pour soutenir les personnes les plus fragilisées par la pandémie. Plus d'une trentaine de pays ont ainsi contribué à un plan de solidarité mondial, soutenu et animé par ALD SA.

Le « ALD Solidarity Plan » s'est concrétisé principalement dans les actions suivantes :

- **prêt de véhicules** : plus de 800 véhicules dans 30 pays ont été mis à disposition gratuitement pour faciliter les visites de médecins et de soignants, acheminer du matériel ou des médicaments, assurer la distribution de nourriture aux familles logées dans des centres d'accueil et permettre la livraison de repas aux seniors isolés. À titre d'exemple : ALD UK a soutenu le NHS (*National Health Service*) de Bristol et Birmingham ; ALD France a aidé les soignants des hôpitaux de Beaujon et Bichat, la mairie de Clichy, le SAMU Social, la Croix-Rouge des Yvelines entre autres ;
- **dons financiers et en nature** : 400 000 euros ont été collectés grâce à des dons financiers et des dons en nature pour soutenir ONG locales, hôpitaux et associations caritatives. À titre d'exemple : ALD SA et ALD France ont organisé conjointement un don de 110 000 euros et une campagne de levée de fonds auprès des salariés pour soutenir la Fondation 101, une fondation française d'aide à la recherche sur la réanimation dans le monde. Les dons en nature comprenaient 40 000 masques (Finlande, France, Mexique) et la distribution de plus de 100 000 repas en Espagne et au Royaume-Uni, en partenariat avec des entreprises locales et des ONG.

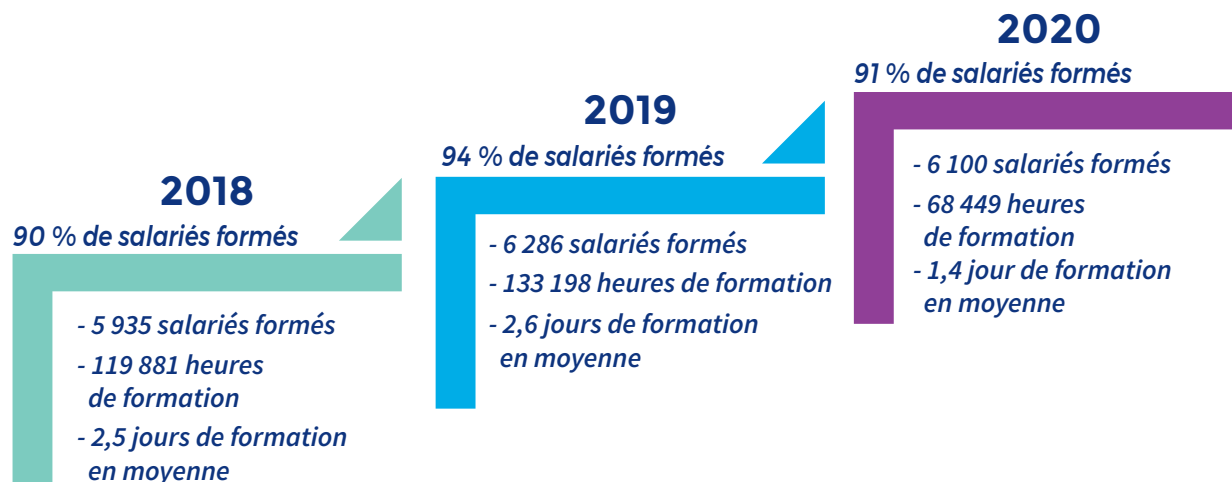
Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré 1,4 million d'euros à des actions solidaires en 2020, dont 60 % liés à la situation d'urgence due à la pandémie.

Au-delà de l'aspect financier, la volonté d'ALD est d'intégrer les collaborateurs dans la démarche solidaire. Plusieurs pays (Royaume-Uni, Algérie et depuis fin 2019, ALD SA) ont imaginé des dispositifs qui encouragent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs sur leur temps de travail. L'année 2020 et ses confinements n'ont pas favorisé le dispositif, cependant le nombre total de jours donnés par les collaborateurs du Groupe pour l'année 2020 atteint 101 principalement au Royaume-Uni.

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

En 2020, en raison de la pandémie et des périodes de confinement, la majeure partie des formations se sont faites sur des plateformes digitales quand cela était possible.

De nombreux programmes sont développés par plusieurs entités d'ALD, en illustration quelques exemples d'initiatives ayant vocation à être dupliqués :

Le programme ORS **One Ready Smile**, une initiative née chez ALD Belgique a été dupliquée sur 16 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, les salariés d'ALD Bulgarie et de l'Ukraine ont intégré le programme ORS. Une démarche similaire tournée vers le client a également été engagée au sein d'ALD France.

Avec le même objectif, ALD UK poursuit depuis 2018 le programme **Customer Excellence** qui a eu un vif succès auprès de tous ses collaborateurs, invités à participer à la refonte en profondeur de tous les processus internes pour viser l'excellence dans l'expérience client mais également l'expérience collaborateur notamment pour les populations des « centres d'appels ». L'objectif 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 revente de véhicules d'occasion vers des profils de commerciaux de ventes digitales sur plateforme Internet et dont le rôle change et se concentre sur la finalisation de la vente avec le client et en communiquant efficacement *via* des outils Internet de *chat* (discussion). Ce programme a connu un franc succès et a été étendu

en 2019 à la Finlande, le Portugal, le Luxembourg et la Hongrie puis en 2020 à l'Espagne, l'Allemagne et la Norvège.

Ce programme devrait en 2021 être étendu à nos entités en France, Italie mais également Ukraine, Maroc et Belgique. De même, dans cette continuité de développement des compétences digitales de nos collaborateurs, des canaux de re-locations et de ventes en ligne seront également déployés en ciblant nos plus grosses entités telles que la France, l'Allemagne, l'Italie ou encore l'Espagne.

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

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

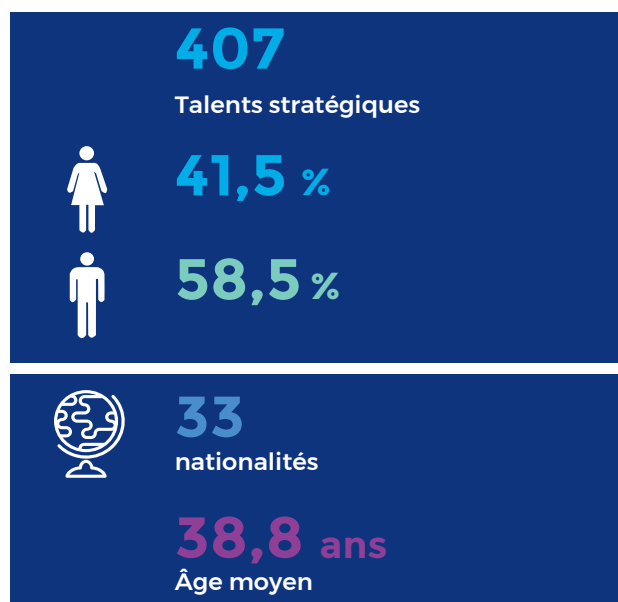
L'accompagnement et le développement des managers d'ALD à tous les niveaux de l'organisation sont également un point clé avec différents programmes de développement dédiés dans nos entités pour les accompagner dans leur rôle de *coach* et modèle auprès de l'ensemble des équipes et s'assurer qu'ils incarnent les valeurs et la culture du Groupe y compris dans un environnement incertain.

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

À ceci se rajoute la conviction d'ALD que **la formation se fait surtout au quotidien sur le métier**, par l'enrichissement tiré de l'expertise et des compétences des uns partagés avec les autres. Par exemple : « Learning on the Job » par ALD Espagne ou « Learning from each other » par ALD Turquie permettant à des collaborateurs maîtrisant certaines compétences d'accompagner d'autres collaborateurs qui le désirent et qui en éprouveraient le besoin dans leur poste sur le développement de ces mêmes compétences, favorisant ainsi l'esprit d'équipe.

5.3.3.2 Politique de développement des talents stratégiques

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



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

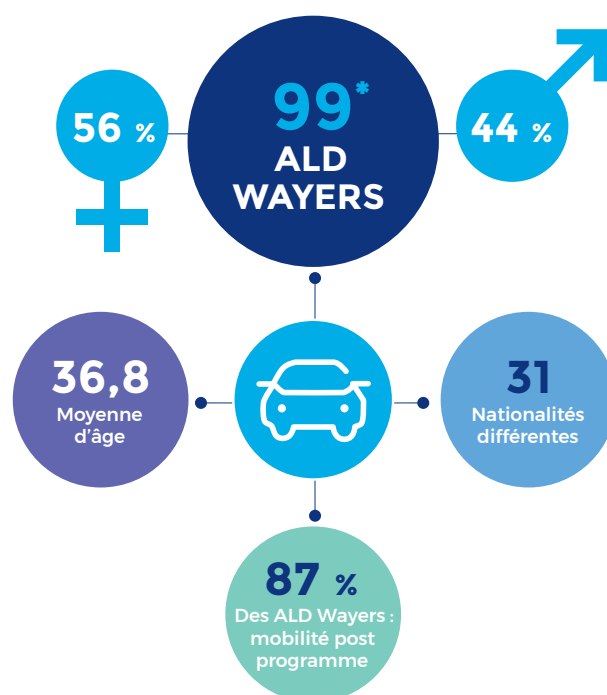
ALDWay : *Always Learning & Developing Way*. Ce programme international a pour objectifs de :

- **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.**

5.3.4 Promouvoir la diversité des talents

Au-delà de l'enjeu éthique, la diversité répond à un enjeu de performance. ALD s'est donné comme priorité de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilités dans les instances dirigeantes du Groupe. Certains processus RH constituent des leviers clés pour faire progresser l'équilibre femmes/hommes et l'internationalisation, notamment les plans de succession comportant des candidates et des profils internationaux, et la constitution de viviers de Talents stratégiques. Outre ces priorités, ALD s'attache à d'autres composantes de la diversité telles les générations, le handicap... 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. D'autres entités comme le Brésil ont pu lancer des Comités CSR afin d'accélérer la mise en place d'initiatives



* Nombre d'ALD Wayers formés depuis le lancement du programme. La situation de pandémie en 2020 a contraint à devoir annuler et reporter la promotion ALD Way 2020.

Si en raison de la pandémie, le programme international ALD Way 2020 a dû être annulé et reporté à 2021, des initiatives locales ont été lancées pour accompagner les talents locaux de nos entités :

- les entités ALD Algérie et Maroc ont lancé le programme de développement TRANSMED permettant aux talents de ces deux entités francophones de travailler sur des projets transverses sous la supervision d'ALD France ;
- les entités de la région Benelux ont mis en place le « Benelux talent Academy » permettant aux talents de ces pays de se développer et de se préparer à leurs premiers postes de *leader*. Le programme devrait se déployer dès la fin de la pandémie en 2021.

et leur donner une visibilité plus importante tout en associant les collaborateurs dans l'animation des différentes actions menées.

L'enquête BVA réalisée en 2020 au sein de nos différentes entités et comportant un volant dédié diversité et inclusion confirme l'importance de ce sujet pour les collaborateurs du Groupe mais également la reconnaissance des différentes initiatives et politiques initiées dans plusieurs entités et permettant de mettre en place un environnement de travail favorable à la diversité et à l'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs et permettant à chacun d'exprimer ses différences. Plus de la moitié des collaborateurs considèrent notamment que l'entreprise en fait suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap (57 %), des différentes orientations sexuelles ou de genre (58 %) ou des différentes origines ethniques et/ou croyance/ religion (71 %). 7,7/10 est la note moyenne que donnent les collaborateurs du groupe ALD pour évaluer l'inclusion au sein de leur environnement de travail, moyenne qui est 0.7 point au-dessus de ce qui est généralement observé dans d'autres entreprises (sur la base des *benchmarks* BVA).

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 2020 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

5.3.4.2 Diversité du genre

Équilibre femmes/hommes

La diversité du genre est un sujet important dans toutes les entités du groupe ALD, étant considérée comme un enjeu de performance pour le groupe ALD. 73 % des collaborateurs du Groupe, lors du sondage BVA de 2020 estiment d'ailleurs que le Groupe fait assez pour promouvoir la diversité du genre.

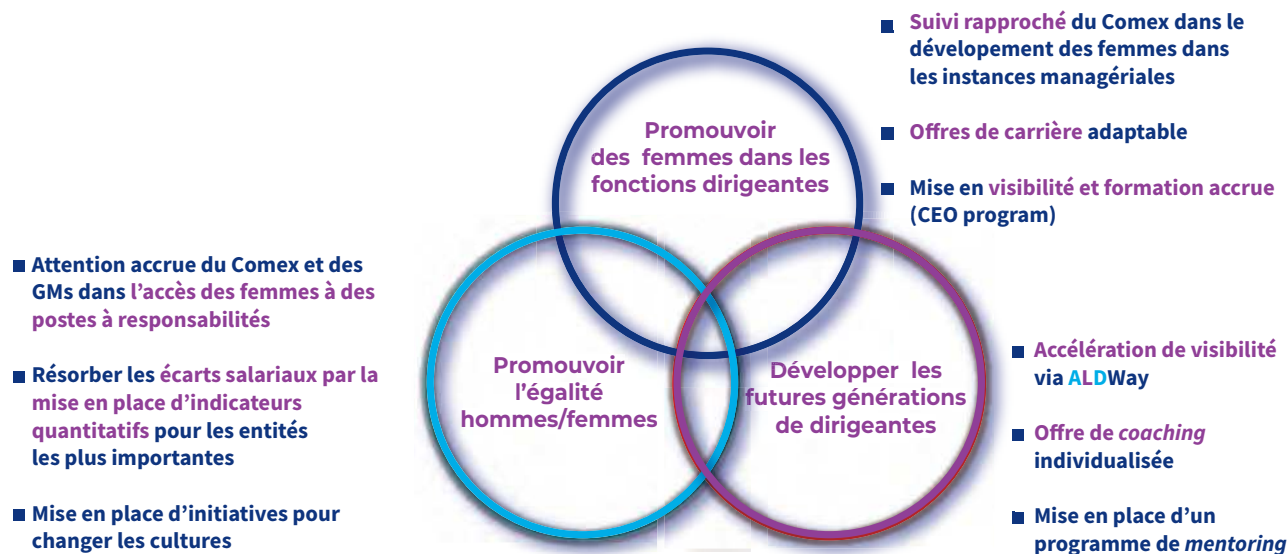
De nombreuses initiatives sont prises localement pour soutenir la carrière des femmes, et renforcer leur présence en particulier dans les strates dirigeantes de chaque entité. Depuis 2018, le Directeur général compte parmi ses objectifs annuels un objectif lié à l'amélioration de la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe. Ce même objectif sera étendu à l'ensemble des patrons d'entités du groupe ALD à partir de 2021.

Dans le cadre du programme stratégie Move 2025 d'ALD, de nouveaux objectifs quantitatifs ont été fixés dont voici la mise à jour au 31 décembre 2020 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

Pour atteindre ces objectifs d'ici fin 2025, le Comité exécutif d'ALD a dressé un plan d'action avec 3 leviers principaux pour une stratégie qui s'inscrit dans la durée :



En France, le législateur a mis en place en 2019 la publication annuelle de l'Index Égalité Femmes Hommes obligatoire dans toutes les entités de plus de 50 salariés. Cet index mesure et attribue des points selon les écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes par âge et catégorie de poste comparable, les écarts de taux d'augmentation de salaires individuels. Cet index prend également en compte le nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations de la Société ainsi que le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire dans l'année de leur retour de congé maternité. Pour ALD France, le taux de promotion est un critère additionnel.

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

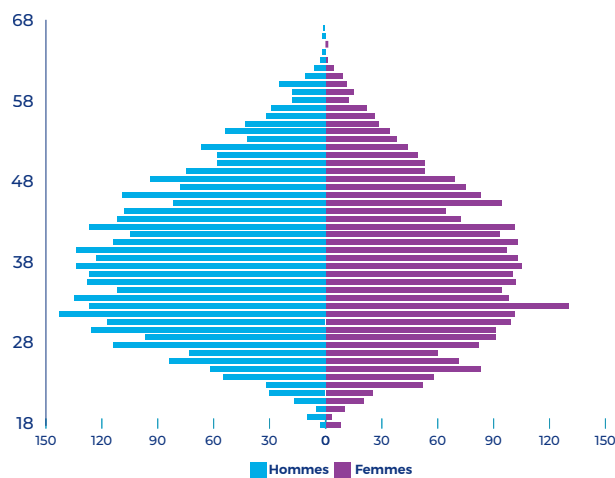
À fin décembre 2020, ALD SA et ALD France publient un seuil de respectivement 84 points et de 91 points (et vs. respectivement 79 et 85 points en 2019).

Dans l'objectif de renforcer les mesures liées aux écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes et résorber les écarts, il a été décidé en 2020 de déployer le calcul de l'Index Égalité Femmes Hommes selon la même méthodologie qu'en France, dans les principales filiales européennes du Groupe que sont ALD Royaume-Uni, Allemagne, Italie, et Belgique. Les seuils calculés sur des données arrêtées en juin 2020 se situent entre 74 et 89 points selon les pays.

Des initiatives complémentaires sont également lancées dans différentes filiales telles que la création de comités spécifiques regroupant des collaborateurs de ces filiales (ALD France ou ALD Brésil) travaillant sur la définition de plans d'action et de mesures permettant de faire évoluer les politiques ou pratiques locales afin d'accompagner les femmes dans leur parcours chez ALD. ALD Italie a par exemple établi un partenariat avec le réseau PWN (*Professional Women's Network*) qui promeut la diversité par genre et la mise en place de mentoring.

5.3.4.3 Diversité des générations

Le groupe ALD est une entreprise aux effectifs relativement jeunes, comme le montre la pyramide des âges :



- La moyenne d'âge est de 38,8 ans.
- La moyenne d'âge des femmes est de 38,4 ans.
- La moyenne d'âge des hommes est de 39,2 ans.

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

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

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

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

5.3.4.4 Insertion des personnes en situation de handicap

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

Ainsi chez ALD France, une **Mission Handicap** a été mise en place par accord dont l'objectif est d'augmenter le pourcentage des salariés en situation de handicap dans l'entreprise. Un nouvel accord qui couvrira la période 2021-2023 a été signé à l'unanimité des organisations syndicales représentatives d'ALD France le 5 novembre 2020. Au 31 décembre 2020, le taux se maintient à 4,95 % pour ALD France. Pour le groupe ALD, le pourcentage des salariés en situation de handicap est de 1,88 % à fin 2020.

Lors du dernier Baromètre employé réalisé en 2020, 57 % des collaborateurs du Groupe considèrent que le Groupe agit suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

5.3.5 Données RH clés

5.3.5.1 Évolution des effectifs

5.3.5.1.1 Effectifs par zone géographique ⁽¹⁾

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs sur les trois dernières années. Tous les salariés, qu'ils disposent d'un contrat de travail à plein temps ou à temps partiel, comptent pour 1 dans les effectifs. Ces chiffres ne tiennent pas compte des effectifs externes comme les stagiaires, les prestataires de services et les consultants. Ajustement des données hors Europe suite à la cession d'ALD Fortune en Chine :

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
France	1 408	1 401	1 411
Europe (hors France)	4 346	4 511	4 544
Hors Europe	793	796	741
TOTAL	6 547	6 708	6 696

5.3.5.1.2 Embauches en CDI

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

	2018		2019		2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	110	102	105	119	64	66
Europe (hors France)	352	402	249	397	196	238
Hors Europe	90	130	69	98	56	74
TOTAL	552	634	423	614	316	378

(1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine)

5.3.5.1.3 Embauches en CDD

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

	2018		2019		2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	58	58	51	56	48	47
Europe (hors France)	109	97	122	97	123	81
Hors Europe	13	13	15	11	5	5
TOTAL	180	168	188	164	176	133

5.3.5.1.4 Total départs

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de départs (y compris les départs volontaires et involontaires, les licenciements et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

	2018	2019	2020
France	278	284	192
Europe (hors France)	779	707	522
Hors Europe	179	193	114
TOTAL	1 236	1 184	828

5.3.5.2 Répartitions des effectifs

5.3.5.2.1 Répartition par pays ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2020, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante, ajustée de la vente d'ALD Fortune en Chine :

	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Europe de l'Ouest	4 439	4 462
Dont :		
Belgique	274	272
France	1 401	1 411
Allemagne	530	522
Italie	589	576
Espagne	488	467
Royaume-Uni	635	663
Europe du Nord	425	437
Europe centrale et de l'Est	1 048	1 056
Amérique du Sud, Afrique, Asie	796	741
TOTAL	6 708	6 696

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 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020	
	CDD/Effectif	CDD/Effectif	CDD/Effectif	Part des femmes
France	8 %	7 %	9 %	55 %
Europe (hors France)	5 %	5 %	4 %	57 %
Hors Europe	2 %	2 %	3 %	43 %
TOTAL	7 %	7 %	5 %	55 %

(1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine)

5.3.5.2.3 Répartition par catégorie socio-professionnelle

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

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020	
	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Part des femmes
France	19 %	19 %	18 %	37 %
Europe (hors France)	19 %	18 %	19 %	38 %
Hors Europe	19 %	19 %	17 %	31 %
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 2018		31 décembre 2019		31 décembre 2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	650	758	650	751	677	734
Europe (hors France)	2 010	2 336	2 076	2 435	2 126	2 418
Hors Europe	308	485	311	485	279	462
TOTAL	2 968	3 579	3 037	3 671	3 082	3 614

5.3.5.2.5 Répartition par tranche d'âge

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

	2018	2019	2020
< 25 ans	5,3 %	5,8 %	5,2 %
De 25 à 35 ans	34,6 %	32,9 %	31,5 %
De 35 à 45 ans	35,1 %	35,0 %	34,7 %
De 45 à 55 ans	19,9 %	20,8 %	23,5 %
> 55 ans	5,2 %	5,6 %	5,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100 %

5.3.5.3 Absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme sur les trois dernières années.

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Taux d'absentéisme	2,66 %	2,63 %	2,90 %

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

	2018	2019	2020
France	1 292	1 336	1 221
Europe (hors France)	3 954	4 127	4 204
Hors Europe	689	823	675
TOTAL	5 935	6 286	6 100

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION

	2018	dont à distance	2019	Dont à distance	2020	dont à distance
France	25 105	30 %	26 240	23 %	9 331	63 %
Europe (hors France)	79 754	25 %	90 078	20 %	48 912	57 %
Hors Europe	15 022	18 %	16 880	16 %	10 206	62 %
TOTAL	119 881	25 %	113 198	20 %	68 449	68 %

5.3.5.5 Accident du travail

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accidents du travail sur les trois dernières années, hors trajets domicile/travail (au sens de la réglementation locale).

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Nombre d'accidents du travail	35	26	6

5.4 Pratiques responsables

RFA DPEF

Contribution aux objectifs de développement durable



5.4.1 Culture de la satisfaction client

Risques importants identifiés :

- insuffisance du service client ou défaut de conseil.

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

One Ready Smile (ORS) est un programme « clé en main » d'amélioration de l'expérience client, destiné en priorité aux pays ALD qui ont des scores NPS en baisse. Le premier atelier d'ORS sensibilise tous les employés du pays ALD aux indicateurs de l'expérience client (NPS, CSAT, CES), à la manière dont ils sont calculés, aux résultats obtenus par le pays et à l'analyse de ces résultats, y compris les « pourquoi » des scores obtenus. En effet, *One Ready Smile* (ORS) se base sur des enquêtes de satisfaction et des interviews très détaillées qui permettent d'intégrer tant le niveau de satisfaction global que les commentaires détaillés des clients. Cette « Voix du Client » permet d'identifier finement les points de crispation et de monter des ateliers ciblés pour les résoudre, en étudiant systématiquement les parcours clients des conducteurs et des gestionnaires de parc. De plus, des interactions clients clés (livraison d'un nouveau véhicule, fin de contrat, restitution du véhicule) sont revues et améliorées non seulement pour la partie client mais également du point de vue du processus en interne, en y incluant une analyse des interactions digitales, des canaux de communication et en présentant les bonnes pratiques du Groupe à chaque étape du processus. *One Ready Smile* sensibilise aux bonnes pratiques transverses de communication (e-mail, Web) et de comportement (au téléphone, en face à face) avec le client. Enfin, l'utilisation du *feedback* des clients en continu est étudiée en atelier ORS, avec une méthodologie agile pour que les pays puissent mettre en place des plans d'action d'amélioration en continu et en autonomie.

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

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

- la Déclaration universelle des droits de l'homme et ses engagements complémentaires ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- la Convention du patrimoine mondial de l'Unesco ;
- les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

5.4.2.1 Code de conduite

Le Code de conduite, commun à l'ensemble du groupe de la Société Générale aussi bien en France qu'à l'étranger, décrit les engagements du Groupe envers chaque partie prenante (clients, collaborateurs, investisseurs, fournisseurs, régulateurs/superviseurs, public/société civile) ainsi que les principes de comportement individuel et collectif attendus. Il constitue la base de l'éthique professionnelle de Société Générale et d'ALD.

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

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

Il précise, par ailleurs, les modalités d'exercice du droit d'alerte lorsqu'une situation particulière le justifie, et rappelle que le Groupe protège les lanceurs d'alerte, et garantit leur anonymat lorsque la législation locale le permet. Le Groupe a déployé en début d'année 2019 un nouvel outil d'alerte sécurisé et anonymisé.

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

Le programme Culture et Conduite

Initié en 2016, 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. Depuis fin 2019, chaque année, un test d'appropriation auprès de l'ensemble des collaborateurs est lancé *via* la plateforme de formation MyLearning.

En 2020, le programme Culture et Conduite est passé de la phase projet au mode *run* avec la désignation d'un *co-sponsorship* par deux membres de la Direction générale du Groupe, le chief administrative officer et la responsable des ressources humaines ainsi que la formalisation d'une feuille de route.

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'intérêts et au dispositif d'alerte dans le cadre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin II).

Depuis 2019 spécifiquement, ALD s'est pleinement inscrit dans le volet Lutte anti corruption du programme de remédiation de Société Générale, ce qui a donné lieu en 2020 aux actions suivantes :

- le renforcement du cadre normatif en matière d'entrée en relation avec des tiers fournisseurs et partenaires, et également lors de l'embauche de nouveaux employés ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle en matière d'actions de donation et de *sponsorships* ;
- plus globalement, la mise à jour du cadre normatif et le renforcement du dispositif notamment en matière de gestion de conflit d'intérêts (mise en place de registres, d'un outil de recensement des situations de conflit d'intérêts des personnes exposées au risque de corruption) et actions de représentation d'intérêts ;
- la mise en place d'un exercice de cartographie des risques de corruption et la mise en place de plans d'action.

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 extractifs sont couverts par plusieurs politiques sectorielles, par le prisme de leurs impacts potentiellement importants en termes d'émissions (y compris gaz à effet de serre), et sur l'environnement naturel et les communautés locales (barrages et énergie hydroélectrique, centrales thermiques, centrales thermiques au charbon, mines, nucléaire civil, pétrole et gaz). L'exploitation agricole et forestière fait également l'objet de plusieurs politiques (agriculture, pêche et agro-alimentaire, exploitation forestière et huile de palme). La défense et les navires de commerce sont également couverts. Les politiques E&S sont publiques et accessibles sur le site Internet de Société Générale :

<https://www.societegenerale.com/fr/publications-documents?theme=rse>. Ces politiques sont systématiquement diffusées aux équipes locales d'ALD en charge du processus *Know Your Customer* (KYC).

Liste de surveillance (ou liste d'identification) E&S

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

Liste d'exclusion E&S

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

Avant chaque entrée en relation avec un nouveau client, et lors du renouvellement des lignes de crédit dédiées aux clients, les listes de surveillance et d'exclusion sont systématiquement examinées par les fonctions locales en charge des processus KYC. Les dossiers présentant des risques liés aux listes de surveillance et aux politiques sectorielles sont transmis à la Direction de la conformité et de la RSE d'ALD SA pour analyse (18 dossiers remontés en 2020).

5.4.3 Achats responsables

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

Organisation

Depuis plusieurs années, ALD renforce 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'offres centralisés au niveau de la Direction des achats d'ALD SA sont lancés en étroite collaboration avec la Direction des achats de Société Générale.

Pour les autres catégories d'achats « indirects » effectués en France (que ce soit par ALD France ou par ALD SA), comme les fournitures, les voyages, la téléphonie mobile ou la gestion 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, a été finalisée en 2020. Elle a déjà été utilisée comme support méthodologique dans des appels d'offres internationaux et sera largement diffusée en 2021 (*cf. infra*).

Analyse Know Your Supplier (KYS)

Les fournisseurs de rang 1 sont évalués par rapport aux standards Société Générale et à des standards internationaux en matière de maîtrise des risques opérationnels, de conformité et de réputation (incluant les enjeux environnementaux et sociaux). Cette évaluation est systématique et fait l'objet d'une directive interne et reprend les fondamentaux du processus *Know Your Customer* (KYC) décrit à la section 5.4.2.3.

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

Établis en fonction des risques identifiés dans la nouvelle cartographie des risques RSE liés aux Achats, des critères RSE, spécifiques à chaque catégorie d'achats éligible, sont intégrés dans

les appels d'offres et pris en compte dans leur analyse. Le niveau de pondération de ces critères dans le choix final du fournisseur dépend du niveau de risque identifié par la cartographie. Les appels d'offres internationaux principaux lancés par la Direction des achats d'ALD SA intègrent ce mécanisme (location courte durée en 2019, pneumatiques en 2020). Les deux catégories ayant fait l'objet de ce processus de référencement représentent plus de 200 millions d'euros de dépenses annuelles, et les fournisseurs internationaux retenus autour de 80 % de ces achats. En 2020, le poids des critères RSE dans la cotation globale a atteint 15 % sur les catégories portant le risque environnemental et social le plus élevé.

Charte achats responsables et clause RSE dans les contrats

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

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 2020 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 2020, un peu moins de 200 demandes d'exercice de droits ont par exemple été traitées au sein du Groupe et en conformité avec les lois sur les 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 À LA SECTION 5.5

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Service client	Programme <i>One Ready Smile</i>	NPS	Amélioration du NPS	33 %	36 %	31 %
Sélection des fournisseurs	Vérification E&S systématique dans processus KYS	Nombre d'entités ALD ayant adopté GR63.3 décrivant le lancement de KYS	100 %	42	11	5
Sélection des fournisseurs	Prise en compte des aspects RSE dans aspects E&S dans les décisions d'achat	Intégration dans tous les appels d'offres internationaux	100 %	100%	100 %	N/A
		Nombre d'entités ALD prenant en compte la sélection de ses fournisseurs	Couvrir les catégories stratégiques et accroître le périmètre géographique	24	19	0
Culture et Conduite	Test d'appropriation ^{(1) (2)}	% de la population cible formée	100 % ⁽²⁾	89 % ⁽¹⁾		

(1) Formation reçue par 50 % des collaborateurs du Groupe.

(2) En 2021, la formation sera distribuée aux entités restantes avec un objectif de 100 % de collaborateurs formés à fin 2021.

Faits marquants 2020

Maintien d'un NPS élevé malgré l'impact COVID
 Déploiement de la *Group Regulation GR63.3* décrivant les besoins de lancement de KYS selon les niveaux de risque
 Mise en place d'un système de *scoring* RSE ayant un poids de 15 % dans le cadre de l'appel d'offres international sur l'activité Pneus
 Mise en place d'un système de *scoring* RSE ayant un poids de 10 % dans le cadre de l'appel d'offres international sur l'activité Maintenance
 Déploiement de l'outil de cartographie des risques lié aux achats directs et indirects
 Poursuite par ALD de la mise en place du volet lutte anticorruption du programme de remédiation de Société Générale
 Déploiement d'un nouvel outil de déclaration de situations de conflit d'intérêts pour les managers exposées au risque de corruption
 Réalisation d'un exercice de cartographie des risques de corruption

Priorités 2021

Continuer à améliorer l'expérience client, notamment sur le canal digital
 Mise en place d'une politique Achats dans le cadre d'une GR (*Group Regulation*) incluant un volet « Achats responsables » qui sera déployée dans toutes les entités ALD
 Mise à jour de l'exercice de cartographie des risques de corruption
 Lancement d'un programme « Numérique responsable »

Move 2025 : Move for Good



Mettre en place une culture et des pratiques commerciales responsables

- Éthique et gouvernance
- Achats responsables
- Satisfaction client

ESG ancrée dans 100 % des politiques, processus et contrôles avec les parties prenantes extérieures

NPS *

> 40 %

* Net Promoter Score. Mesure de la satisfaction du client (auprès des gestionnaires de flotte et des conducteurs) correspondant à la différence de % entre les partisans et les détracteurs. Cette mesure est mise à jour annuellement.

5.5 Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe

RFA DPEF

5.5.1 Programme de réduction carbone 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. Suite à la crise du COVID-19, l'édition 2020 a été annulée ; l'ensemble des initiatives mises en place courant 2019 et 2020 sera éligible à l'édition 2021.

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 7 810 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 1,34 tonne d'équivalent CO₂ par occupant, soit - 35 % par rapport à la base 2014 à isopérimètre (à l'exception des émissions des entités au Chili, au Pérou et en Colombie, acquises en 2015, 2016 et 2017 respectivement). ALD clôture donc le plan 10 points au-dessus de l'objectif (- 35 % vs - 25 %). Bien évidemment, ce résultat intègre l'effet des confinements successifs dû à la pandémie de COVID-19.

Dans le cadre de la stratégie Move 2025, le nouvel objectif que le groupe ALD se fixe en termes de réduction des émissions internes est de 30 % vs 2019 (l'année 2020 étant une année atypique, il a semblé plus opportun de prendre l'année 2019 comme référence).

Locaux

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

En 2020, 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 20 % de ce total.

La consommation de gaz a été de 4,5 GWh sur la période de référence, ce qui représente une baisse de 30 % vs 2014.

La consommation de fioul et des autres fluides (vapeur et eau glacée) reste négligeable en 2020, la consommation d'eau surchauffée reste stable et s'élève à 1,9 GWh (- 1 % vs 2019).

La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par ALD s'établit donc en 2020 à 20 GWh, soit une consommation de 3 066 kWh par occupant, soit - 22 % vs 2014 et + 9 % vs 2019. L'objectif quinquennal de - 20 % est donc lui aussi atteint. L'augmentation par rapport à l'année dernière est due principalement à une amélioration de la qualité de la donnée reportée relative au gaz dans les trois entités : Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas.

Dans le cadre de la stratégie 2025, ALD compte poursuivre l'amélioration de la performance énergétique (objectif à définir courant 2021) et atteindra 50 % d'achats d'énergie renouvelable.

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.

La pandémie et les confinements qui ont caractérisé l'année 2020, ont impacté les habitudes de déplacement des collaborateurs d'ALD qui cette année ont parcouru un total de 29 millions de km – en avion, train et voiture – pour leurs déplacements professionnels. Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 3 204 tonnes, soit - 37 % vs 2019 (et - 32 % vs 2014).

Pour les émissions liées aux trajets domicile-travail, des actions ciblées avaient été déjà déployées en 2019 afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Les principales entités situées en France (siège d'ALD SA et ALD France) ont formalisé un plan de mobilité, donnant lieu à la mise en place de nouvelles solutions sur les déplacements et les conditions de travail. Au siège d'ALD ainsi que dans de nombreuses filiales, un service d'autopartage est en place. Dans certaines filiales (comme sur le hub Benelux ou pour l'établissement d'ALD France basé à Strasbourg), les salariés peuvent bénéficier de la mise à disposition de vélos à assistance électrique. Le déploiement de cette solution sur d'autres sites en France est à l'étude.

De plus, comme mentionné dans la section 5.3.2.3, la pandémie a accéléré l'adoption du télétravail dans toutes les entités du Groupe. Les résultats de l'enquête interne *Pulse Survey* ont permis de confirmer la nécessité de transformer l'organisation du travail dans un mode ordinaire (hors contexte de crise).

La généralisation ainsi que l'augmentation des jours de télétravail par collaborateur auront mécaniquement un impact sur les émissions liées aux déplacements domicile-travail.

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 106 tonnes en 2020, soit une baisse de 31 % vs 2019 (- 49 % vs 2014) ; 25 % du papier acheté par le Groupe est recyclé.

Le télétravail a impacté les résultats 2020, cependant le *trend* positif qu'on a pu constater pendant les dernières années est le fruit de diverses actions menées à travers le Groupe, tels que le bon usage des imprimantes, la dématérialisation des supports papiers vers des supports numériques et l'utilisation de papier recyclé. ALD France a notamment lancé un grand chantier dématérialisation en 2020. 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 2020, ALD a recensé une consommation d'eau de 94 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 10 m³, à peu près stable par rapport à 2019.

Gestion des déchets

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

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

En revanche, les papiers et cartons font l'objet d'une collecte séparée tout comme les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements.

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

La production de déchets estimée en 2020 est de 423 tonnes, soit une baisse de 31 % par rapport à 2019.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Empreinte carbone des émissions internes	Réduction des émissions de GES	GHG p/occupant	-25% 2020 vs. 2014	- 35 %	- 17 %	- 18 %

Move 2025 : Move for Good



Réduire notre empreinte environnementale interne

• Programme de réduction carbone

- 30 %

d'émissions internes
vs 2019

5.6 Évaluations extra-financières

RFA

DPEF

L'année 2020 a également été marquée par une activité très intense du point de vue des évaluations extra-financières.

Depuis de nombreuses années, ALD se soumet à une évaluation RSE menée par EcoVadis au niveau du Groupe et au niveau des filiales. À fin 2020, 20 entités du Groupe disposent d'une évaluation EcoVadis : 4 disposent d'un statut Platinum (Luxembourg, Pologne, Espagne, Royaume-Uni), 8 d'un statut Gold (ALD SA [Groupe], Autriche, Belgique, Croatie, France, Slovaquie, Slovénie, Suisse), 8 d'un statut Silver (Allemagne, Hongrie, Italie, République tchèque, Roumanie, Russie, Ukraine). L'objectif est de poursuivre l'extension du périmètre en 2021. Avec une note de 70, le groupe ALD figure dans le Top 3 % des sociétés évaluées.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des *ratings* et des évaluations extra-financières reçus par le Groupe.

ALD France a obtenu le statut « Engagé RSE » après l'audit AFAQ 26 000 effectué par l'AFNOR. Six autres pays disposent d'une certification ISO 14001 (Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, Suède et Royaume-Uni). Ces 7 pays représentent 64 % de la flotte globale gérée par ALD. Par ailleurs, quatorze pays disposent d'une certification ISO 9001.

Autre évaluation d'une partie prenante externe d'importance : celle des clients. Dans l'enquête annuelle réalisée auprès des grands clients internationaux, 62 % d'entre eux jugent ALD comme un partenaire socialement responsable.

Agences	2019	2020	Positionnement
	Or : 68/100	Or : 70/100	Top 3 % des sociétés du secteur
	D	B	Au-dessus de la moyenne du secteur location et <i>leasing</i> : C
	A	A	Top 40 % des sociétés commerciales et de distribution
	n/a	67/100	Catégorie «Avancé» N° 3 parmi les 102 sociétés du panel mondial des services aux entreprises
	n/a	15,3	Top 8 % du scope général Top 3 % du secteur Transports
	76/100	79/100	ALD parmi les leaders - Top 15 % du secteur Services
	FTSE Russell ESG Rating : 3,3	FTSE Russell ESG Rating : 3,5	76° percentile Inclus dans l'index FTSE4Good

5

5.7 Note méthodologique

RFA DPEF

Cette notice a pour objectif d'explicitier la méthodologie de *reporting* appliquée par ALD pour élaborer les indicateurs figurant dans ce document (spécifiquement sections 5.2 « Mobilité durable », 5.3 « Employeur Responsable », 5.4 « Pratiques Responsables » et 5.5 « Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe »).

5.7.1 Périmètre du rapport

Pour les données environnementales pour le compte propre, en respectant les critères de périmètre demandé par Société Générale (le *reporting* obligatoire pour toutes les entités consolidées par intégration globale au sein de Société Générale plus toutes les sociétés dont Société Générale détient au moins 50 % des parts, ALD a intégré la totalité de ses entités (42 filiales ⁽¹⁾). Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines, ainsi que les données liées à la mobilité durable, ALD a également intégré la totalité de ses entités (42 filiales).

Note : pour l'entité située en Chine, cession annoncée le 23 décembre 2019 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, 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 (donnée reportée pour 41 entités) 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 2020, avec des données arrêtées au 31 décembre 2020.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, avec des données arrêtées au 30 septembre 2020.

(1) Pour 2020, la Malaisie, dont l'activité a commencé en décembre 2020, est exclue du scope.

5.7.5 Collecte des données

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

- **concernant les indicateurs « mobilité durable » :**

- les données relatives aux taux de diesels et de véhicules « verts » dans les livraisons, ainsi qu'aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du *datawarehouse* d'ALD, et recouvrent donc les 42 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs,
- les données spécifiquement liées à la flotte à la route de véhicules « verts » sont issues du *process* de *reporting ad hoc* mis en place pour suivre de manière plus fine cette activité émergente et émanent des 28 pays représentant plus de 95 % de l'activité sur ce type de véhicules. Les chiffres mentionnés recouvrent les technologies suivantes : véhicules électriques à batterie, véhicules à batterie avec prolongateur d'autonomie, véhicules à hydrogène, véhicules hybrides non rechargeables (essence et diesel), véhicules hybrides rechargeables (essence et diesel). Les véhicules au gaz, flex-fuel, bioéthanol et *mild hybrids* ainsi que les 2 roues sont exclus du comptage ;

- **la quasi-totalité des autres données est collectée au niveau de chaque implantation via l'outil « Planethic Reporting » :**

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

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

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

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 voyages référencée en France par Société Générale recense pour chaque entité cliente, et notamment ALD SA et Temsys (ALD France), les distances parcourues.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, avec des données arrêtées au 30 septembre 2020.

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

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions 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, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur 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 du Code du commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 du Code du commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ;
- 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 en Annexe 1. Pour certains risques des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : ALD Italie et ALD Pays-Bas ;
- 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 du Code du commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- 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 13 % et 14 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (14 % de la flotte de véhicules et 13 % 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 six personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et mars 2021 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 des ressources humaines, la direction marketing digital et la direction business intelligence et consultancy.

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 12 avril 2021

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Hassan Baaj

Associé

Caroline Delerable

Associée, Développement Durable

5

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations qualitatives (actions ou résultats)	Informations quantitatives (Indicateurs clé de performance)
• La formation des employés • L'égalité de traitement (égalité hommes / femmes) • Le bien-être au travail	• 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 (Indicateurs clé de performance)
• Le programme d'augmentation de la part des véhicules verts et son déploiement • La stratégie et les offres de nouvelle mobilité et leur déploiement • La stratégie de conseil et le déploiement des solutions et offres qui en découlent	• Taille de la flotte verte (véhicules électriques ou hybrides) d'ALD S.A. • Part de motorisation diesel dans les contrats produits en 2020 (%) • Consommation d'électricité issue des fournisseurs • Consommation de gaz • Distances parcourues en avion • 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	Comptes consolidés	148	6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	213	RFA
6.1.1	Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global	148	6.4.1	Évolution de l'activité 2020 d'ALD SA	213	
6.1.2	Bilan consolidé	150	6.4.2	Présentation des comptes annuels d'ALD SA	213	
6.1.3	Tableau consolidé de variation des capitaux propres	151	6.4.3	Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA	213	
6.1.4	Tableau consolidé des flux de trésorerie	152	6.4.4	Délais de paiement	214	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	154	6.4.5	Tableau des résultats financiers d'ALD SA	215	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	208	6.4.6	Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA	215	
			6.4.7	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA	215	
			6.5	Comptes annuels	216	RFA
			6.5.1	Bilan actif	216	
			6.5.2	Bilan passif	217	
			6.5.3	Compte de résultat	218	
			6.5.4	Annexe	219	
			6.5.5	Informations bilan et résultat	221	
			6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	227	

6.1 Comptes consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾	8a, 8d	4 428,0	4 417,7
Coûts des contrats de location – Dépréciations	8a	(3 612,8)	(3 559,5)
Coûts des contrats de location – Financement ⁽¹⁾	8a	(179,5)	(210,8)
Gains/pertes latents sur instruments financiers	8a	(9,6)	16,7
Marge des contrats de location		626,1	664,1
Revenus des services	8b, 8d	2 127,9	2 178,4
Coût des ventes – services	8b	(1 497,6)	(1 546,1)
Marge des services		630,3	632,3
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	3 378,3	3 097,4
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(3 317,1)	(3 022,4)
Résultat des ventes de véhicules		61,1	75,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		1 317,5	1 371,4
Charges de personnel	10	(408,4)	(409,3)
Frais généraux et charges administratives	11	(162,4)	(166,9)
Dotation aux amortissements	12	(62,9)	(58,8)
Total des charges opérationnelles		(633,7)	(635,0)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(71,1)	(45,0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		612,7	691,4
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		1,9	1,8
Résultat avant impôt		614,6	693,2
Impôt sur le résultat	13	(108,9)	(122,2)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies		505,7	571,0
Bénéfice après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées		10,0	
RÉSULTAT NET		515,7	571,0
Revenu net attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		509,8	564,2
Participations ne donnant pas le contrôle		5,8	6,8
Résultat par action au titre du résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	1,26	1,40
Résultat par action dilué (en euros)	33	1,26	1,40
Résultat par action au titre des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	1,24	1,40
Résultat par action dilué (en euros)	33	1,24	1,40

⁽¹⁾ Le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les « Revenus des contrats de location » et les « Coûts des contrats de location – Financement » afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est nul. Les détails de ce reclassement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
RÉSULTAT NET		515,7	571,0
Éléments qui ne seront pas ultérieurement reclassés en résultat		(0,6)	(1,4)
Variation des gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite, avant impôt		(0,8)	(1,9)
Impôt différé sur les gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite		0,2	0,5
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat		(82,7)	31,3
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt	19	2,8	(0,9)
Impôt différé sur les couvertures de flux de trésorerie		(0,5)	0,6
Différences de conversion		(85,0)	31,7
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt		(83,3)	29,9
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		432,3	600,9
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		427,1	594,2
Participations ne donnant pas le contrôle		5,2	6,7

6.1.2 Bilan consolidé

		Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Actif			
Flotte de location	14	20 077,0	20 336,7
Autres immobilisations corporelles	15	122,8	118,2
Actifs de droit d'utilisation	16	128,0	131,4
Écart d'acquisition	17	576,0	575,7
Autres immobilisations incorporelles	15	36,5	40,4
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	18	10,2	9,0
Instruments financiers dérivés	19	33,1	7,8
Actifs d'impôts différés	13	195,2	170,3
Autres actifs financiers non courants	20	391,6	469,3
ACTIFS NON COURANTS		21 570,4	21 858,8
Stocks	21	324,6	371,6
Créances clients et créances sur les institutions financières	22	1 582,6	1 734,7
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		119,4	120,4
Autres créances et charges constatées d'avance	23	913,9	957,3
Instruments financiers dérivés	19	31,6	10,9
Autres actifs financiers courants	20	350,4	326,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	194,7	155,5
ACTIFS COURANTS		3 517,2	3 676,7
Actifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente		-	52,3
TOTAL DE L'ACTIF		25 087,6	25 587,9
Passif			
Capital social		606,2	606,2
Primes d'émission		367,0	367,0
Autres capitaux propres		(12,9)	(9,0)
Bénéfices non distribués et autres réserves		2 694,2	2 464,5
Résultat net		509,8	564,2
<i>Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>		<i>4 164,3</i>	<i>3 992,9</i>
Participations ne donnant pas le contrôle		30,9	35,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	26	4 195,2	4 028,8
Emprunts auprès d'institutions financières	28	7 763,5	8 607,9
Obligations et titres émis	28	3 467,8	3 893,9
Instruments financiers dérivés	19	12,4	28,9
Passifs d'impôts différés	13	452,8	390,3
Dettes de location	16	108,6	111,5
Engagements de retraite et avantages à long terme	29	23,3	21,6
Provisions	30	125,2	118,8
PASSIFS NON COURANTS		11 953,5	13 172,9
Emprunts auprès d'institutions financières	28	4 970,6	4 800,2
Obligations et titres émis	28	1 443,9	1 092,9
Fournisseurs et autres créanciers	31	2 276,3	2 204,4
Dettes de location	16	24,1	24,4
Instruments financiers dérivés	19	11,3	6,2
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		75,9	73,8
Provisions	30	136,8	143,8
PASSIFS COURANTS		8 938,9	8 345,7
Passifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente		-	40,5
TOTAL DU PASSIF		20 892,4	21 559,1
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		25 087,6	25 587,9

6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société									Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres capitaux propres	Réserve de conversion	Réserve de couverture	Réserve liée aux gains/(pertes) actuariels	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat net			
Solde au 1^{er} janvier 2019	606,2	367,0	(5,8)	(140,9)	(26,1)	(3,4)	9,3	2 271,5	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)	(0,0)	(1,4)
Différences de conversion	(0,0)	0,0	-	31,9	-	-	-	-	-	31,9	(0,1)	31,7
Autres éléments du résultat global	(0,0)	0,0	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	-	30,0	(0,1)	29,9
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	564,2	564,2	6,8	571,0
Total du résultat global de l'exercice	(0,0)	0,0	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	564,2	594,2	6,7	600,9
Produits d'émission d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(3,2)	-	-	-	-	-	-	(3,2)	-	(3,2)
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,2	-	-	2,2	-	2,2
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(234,0)	-	(234,0)	(5,1)	(239,1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	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)	(109,0)	(26,5)	(4,8)	11,5	2 593,2	564,2	3 992,9	35,9	4 028,8
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	2,3	-	-	-	-	2,3	-	2,3
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	(0,6)	-	-	-	(0,6)	0,0	(0,6)
Différences de conversion	0,0	(0,0)	-	(84,4)	-	-	-	0,0	(0,0)	(84,4)	(0,6)	(85,0)
Autres éléments du résultat global	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	(0,0)	(82,7)	(0,6)	(83,3)
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	509,8	509,8	5,8	515,7
Total du résultat global de l'exercice	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	509,8	427,1	5,2	432,3
Produits d'émission d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(4,1)	-	-	-	-	-	-	(4,1)	-	(4,1)
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,4	-	-	2,4	-	2,4
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	0,1	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(253,9)	-	(253,9)	(4,9)	(258,8)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)	(5,3)	(5,4)
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	564,2	(564,2)	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2020	606,2	367,0	(12,9)	(193,4)	(24,2)	(5,4)	13,9	2 903,3	509,8	4 164,3	30,9	4 195,2

6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôt hors activités abandonnées		614,6	693,2
Résultat avant impôt des activités abandonnées	7	10,1	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		624,7	693,2
Ajustements :			
• Flotte de location	14	3 824,3	3 686,1
• Autres immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation		51,4	49,3
• Immobilisations incorporelles		16,0	12,9
• Actifs financiers		-	-
• Provision réglementée, provisions pour risques et charges		1,7	3,1
Dotation aux amortissements		3 893,4	3 751,3
(Profit)/perte sur la cession d'actifs financiers		-	0,0
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		18,9	25,5
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		2,5	0,0
(Profit)/perte sur la cession de titres consolidés		-	-
(Profit)/perte sur la cession d'activités abandonnées	7	(10,1)	
Profits et pertes sur la cession d'actifs		11,4	25,6
Juste valeur des instruments financiers dérivés		(3,5)	14,7
Charges d'intérêts ⁽²⁾	8a	179,5	210,8
Produits d'intérêts ⁽²⁾		(835,5)	(834,7)
Résultat financier net		(656,0)	(623,9)
Autres		1,1	0,9
Produits de cession de la flotte de location	14	3 231,9	3 044,4
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	14	(7 195,6)	(8 328,3)
Variation du fonds de roulement		292,9	(266,5)
Intérêts versés		(265,3)	(310,6)
Intérêts reçus		868,9	952,6
Intérêts nets versés		603,6	641,9
Impôts payés		(62,5)	(34,0)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		741,4	(1 080,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles		-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles		(51,7)	(62,5)
Cession d'immobilisations incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(14,0)	(16,2)
Produits de cession d'actifs financiers		-	0,1
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(4,7)	(0,0)
Effet du changement de structure du Groupe		0,1	(93,2)
Produits de cession des activités abandonnées, net de la trésorerie cédée	7	14,1	
Dividendes reçus		0,0	(0,0)
Investissement à long terme		79,7	133,3
Prêts et créances sur des tiers		(1,1)	54,6
Autres investissements financiers		(25,2)	20,6
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(2,7)	36,6
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(2,7)	36,6

(en millions d'euros)	Notes	Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produit des emprunts auprès d'institutions financières		4 519,6	7 283,3
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières		(4 918,0)	(5 915,7)
Produit de l'émission d'obligations		350,7	501,2
Remboursement des obligations émises		(400,1)	(620,8)
Païement des dettes de location	16	(27,2)	(25,7)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	32	(253,9)	(234,0)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(4,9)	(5,1)
Augmentation/diminution du capital		-	-
Augmentation/diminution des actions propres	26	(4,1)	(3,2)
Autres		-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(737,9)	980,0
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(737,9)	980,0
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(6,8)	0,2
Incidence des changements de méthodes comptables		-	-
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(6,1)	(64,0)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	24	(114,9)	(50,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	24	(121,0)	(114,9)

(1) Le format de l'état consolidé des flux de trésorerie a changé en 2020 pour refléter les ajustements pour une activité abandonnée. Veuillez consulter la note 7 pour plus de détails.

(2) Le tableau consolidé des flux de trésorerie pour la période de douze mois close en 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les charges d'intérêts et les produits d'intérêts. L'impact de ce reclassement sur le revenu net d'intérêts est nul. Les détails de ce retraitement sont présentés dans la note 8 «Revenus et coût des revenus».

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

NOTE 1	Informations générales	155	NOTE 20	Autres actifs financiers non courants et courants	190
NOTE 2	Principaux événements de l'exercice	155	NOTE 21	Stocks	190
NOTE 3	Résumé des principales méthodes comptables	159	NOTE 22	Créances clients et créances sur les institutions financières	191
NOTE 4	Gestion des risques financiers	171	NOTE 23	Autres créances et charges constatées d'avance	193
NOTE 5	Estimations et jugements comptables déterminants	175	NOTE 24	Trésorerie et équivalents de trésorerie	194
NOTE 6	Informations sectorielles	176	NOTE 25	Actifs et passifs financiers par catégorie	194
NOTE 7	Évolution du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2020	178	NOTE 26	Capitaux propres	196
NOTE 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	179	NOTE 27	Paiements fondés sur des actions	196
NOTE 9	Provisions pour dépréciation de créances	180	NOTE 28	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	198
NOTE 10	Charges de personnel	180	NOTE 29	Engagements de retraite et avantages à long terme	200
NOTE 11	Frais généraux et charges administratives	181	NOTE 30	Provisions	203
NOTE 12	Dotation aux amortissements	181	NOTE 31	Fournisseurs et autres créanciers	203
NOTE 13	Impôts sur le résultat	181	NOTE 32	Dividendes	203
NOTE 14	Flotte de location	184	NOTE 33	Résultat par action	204
NOTE 15	Autres immobilisations corporelles et incorporelles	185	NOTE 34	Parties liées	205
NOTE 16	Actifs de droit d'utilisation et dettes de location	186	NOTE 35	Honoraires des auditeurs	206
NOTE 17	Écart d'acquisition	187	NOTE 36	Événements postérieurs à la clôture	206
NOTE 18	Titres mis en équivalence	189	NOTE 37	Périmètre de consolidation	207
NOTE 19	Instruments financiers dérivés	189			

NOTE 1 Informations générales

Avec environ 1 758 000 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 :

- **contrat de location longue durée** : dans le cadre de ces contrats, les clients versent à la Société des paiements échelonnés mensuels pour couvrir le financement, l'amortissement du véhicule et le coût de différents services fournis au titre de l'utilisation du véhicule (tels que l'entretien, le remplacement, la gestion des pneumatiques, les cartes d'approvisionnement en carburant et l'assurance) ;
- **gestion de flotte** : les services de gestion de flotte correspondent à des contrats d'externalisation en vertu desquels un véhicule est détenu par le client, mais géré par le Groupe, le client effectuant des paiements au titre des différents services de gestion de flotte fournis. Ces services sont généralement identiques à ceux fournis dans le cadre des services de *leasing* opérationnel précités, exception faite des services de financement, car le véhicule est détenu par le client.

La Société est une société anonyme de droit français, détenue par la Société Générale. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 79,82 %).

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe ; sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 26 mars 2021.

NOTE 2 Principaux événements de l'exercice**2.1 Pandémie de COVID-19**

La pandémie du coronavirus 2019 (COVID-19) affecte l'économie et les marchés financiers. Tous les secteurs sont confrontés à de nombreux défis liés aux conditions économiques résultant des efforts déployés pour y faire face. Elle a déclenché une récession mondiale car les pays ont imposé, avec plus ou moins de rigueur, des politiques de distanciation sociale, y compris des confinements et des restrictions de déplacement afin de freiner la propagation du virus.

Il est encore difficile d'évaluer les coûts économiques liés à la COVID-19 au vu des nombreuses inconnues quant au temps qu'il faudra aux autorités sanitaires et aux partenaires des différents pays pour déployer la vaccination, au calendrier de mise à disposition du vaccin dans les différentes régions, à la durée de maintien des politiques de distanciation sociale et à la manière dont les consommateurs et les entreprises s'adapteront à l'environnement post-pandémique.

Compte tenu de l'incertitude encore très forte, tant en ce qui concerne l'évolution à court terme de la crise sanitaire, les comportements des consommateurs et des entreprises et la réponse politique apportée, l'évaluation de l'impact de la pandémie repose sur une série de scénarios de stress (scénario de base) et de grand stress (scénario défavorable) tenant compte des vérifications pays par pays. Le scénario de stress, qui tablait initialement sur une réduction des interventions non pharmaceutiques résiduelles (NPI), telles que la limitation des déplacements et des regroupements de personnes, et sur une réponse politique plus vigoureuse, a été mis à jour afin de refléter le caractère continu et intermittent de ces NPI, et inclut le déploiement anticipé des vaccins, qui s'avère essentiel dans le rythme de la reprise en 2021 et au-delà. Le scénario de grand stress (défavorable) suppose une mise en œuvre prolongée des NPI en réponse à de nouveaux variants résistants du virus, un déploiement plus lent de la vaccination, un comportement de désinvestissement, des faillites et une profonde récession économique mondiale. Il convient de souligner que les perspectives du Groupe sont fondées sur les informations actuellement

disponibles. Ces dernières seront réexaminées si le contexte venait encore à se détériorer.

Étant donné l'incertitude entourant la COVID-19, le Groupe a continuellement suivi l'évolution de la situation et a soigneusement pris en compte les circonstances uniques associées et son exposition aux risques lorsqu'il a analysé la manière dont les événements récents ont affecté ses comptes annuels et les informations fournies dans plusieurs domaines clés :

Risque de crédit

Durant cette période sans précédent, il a été particulièrement difficile pour le Groupe d'estimer le degré de recouvrabilité des créances du fait du nombre croissant de clients susceptibles d'être confrontés à des difficultés financières ou de devenir insolvables. La Direction a examiné avec attention les indicateurs laissant penser que certains clients du Groupe pouvaient connaître des difficultés financières, tels que des paiements plus tardifs que la normale ou des paiements partiels. Elle a comptabilisé des pertes de valeur ou constitué des provisions réalistes en fonction des pertes attendues. Au cours de l'exercice, du fait essentiellement de la mise en place des programmes d'aide publique, le Groupe n'a pas observé de détérioration majeure de la recouvrabilité des créances clients.

Les pertes de crédit attendues sont réévaluées à chaque date de clôture et reflètent toutes les informations raisonnables qui sont disponibles à ladite date. Outre les éventuels changements des conditions de crédit accordées à ses clients, compte tenu de l'évolution potentielle de leur profil de risque suite aux perturbations causées par l'épidémie de COVID-19, la Direction a revu la matrice des provisions du Groupe qui est utilisée pour déterminer les pertes de crédit attendues, y compris la révision des taux de pertes attendues, et a évalué la possibilité de dépréciation ou d'annulation potentielle des créances. En raison de la plus grande volatilité des conditions économiques, le Groupe a tenu compte de divers facteurs et scénarios de stress pour déterminer les taux de pertes.

Le Groupe applique la méthode simplifiée d'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie des créances saines. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Calcul des pertes de crédit attendues

Compte tenu des perspectives économiques négatives et des éventuelles difficultés de trésorerie rencontrées par les clients dans le cadre de la pandémie de la COVID-19, le Groupe a adopté l'approche *forward looking* (composante prospective) car il considère désormais qu'elle aura un impact important sur ses états financiers. L'augmentation de la provision reflète la plus grande probabilité de défaillances des clients et l'ampleur plus importante des pertes en cas de défaillance.

Les principaux éléments pris en compte pour le calcul de la provision prospective sont les suivants :

- analyse du portefeuille de clients pour identifier les clients individuels ou les secteurs qui sont susceptibles d'être plus touchés par la COVID-19. Suite à cette analyse, les petites et moyennes entreprises, les partenariats et les clients privés ont été inclus dans la provision. L'analyse, initialement envisagée pour

les comptes intermédiaires, a été mise à jour pour l'année entière à mesure que de nouvelles données sur l'activité des clients et la situation économique de chaque pays étaient communiquées ;

- disponibilité de l'aide gouvernementale dans chaque pays où le Groupe intervient, conditions et durée prévues pour cette aide et impact sur la recouvrabilité des créances dans les périodes à venir lorsque l'aide sera supprimée ou réduite ;
- ajustement du modèle décrit ci-dessus, utilisé pour calculer les taux de PD, afin de refléter divers impacts de stress qui peuvent être classés comme légers, moyens ou sévères. Ces effets de stress ont été appliqués par l'ajout de complément aux taux de PD. La fourchette des taux de compléments appliqués était comprise entre 0 et 30 %, en fonction de l'environnement économique de chaque pays. Le scénario de base appliqué par le Groupe comprend un mix d'effets de stress moyens et sévères et un stress global supplémentaire de 20 % qui a été appliqué au taux de PD pour tous les autres soldes clients sains. Le scénario défavorable comprend uniquement des effets de stress sévères, avec le même taux de stress supplémentaire que le scénario de base.

Au 31 décembre 2020, la provision prospective était de 15,4 millions d'euros selon le scénario de base. L'impact des autres scénarios est présenté dans le tableau ci-dessous. Si le scénario défavorable était appliqué à tous les pays et qu'un stress supplémentaire de 30 % était appliqué à tous les soldes clients sains, la provision prospective augmenterait de 1,2 million d'euros à 16,6 millions d'euros. Dans le scénario de base, hors stress supplémentaire de 20 % sur tous les autres soldes clients sains, la provision aurait été réduite de 1,4 million d'euros ; l'application d'un stress à 30 % sur tous les autres soldes clients sains aurait augmenté la provision de 0,7 million d'euros.

(en millions d'euros)

Scénario de base,
incluant un stress
supplémentaire de + 20 %

TOTAL PROVISION IFRS 9

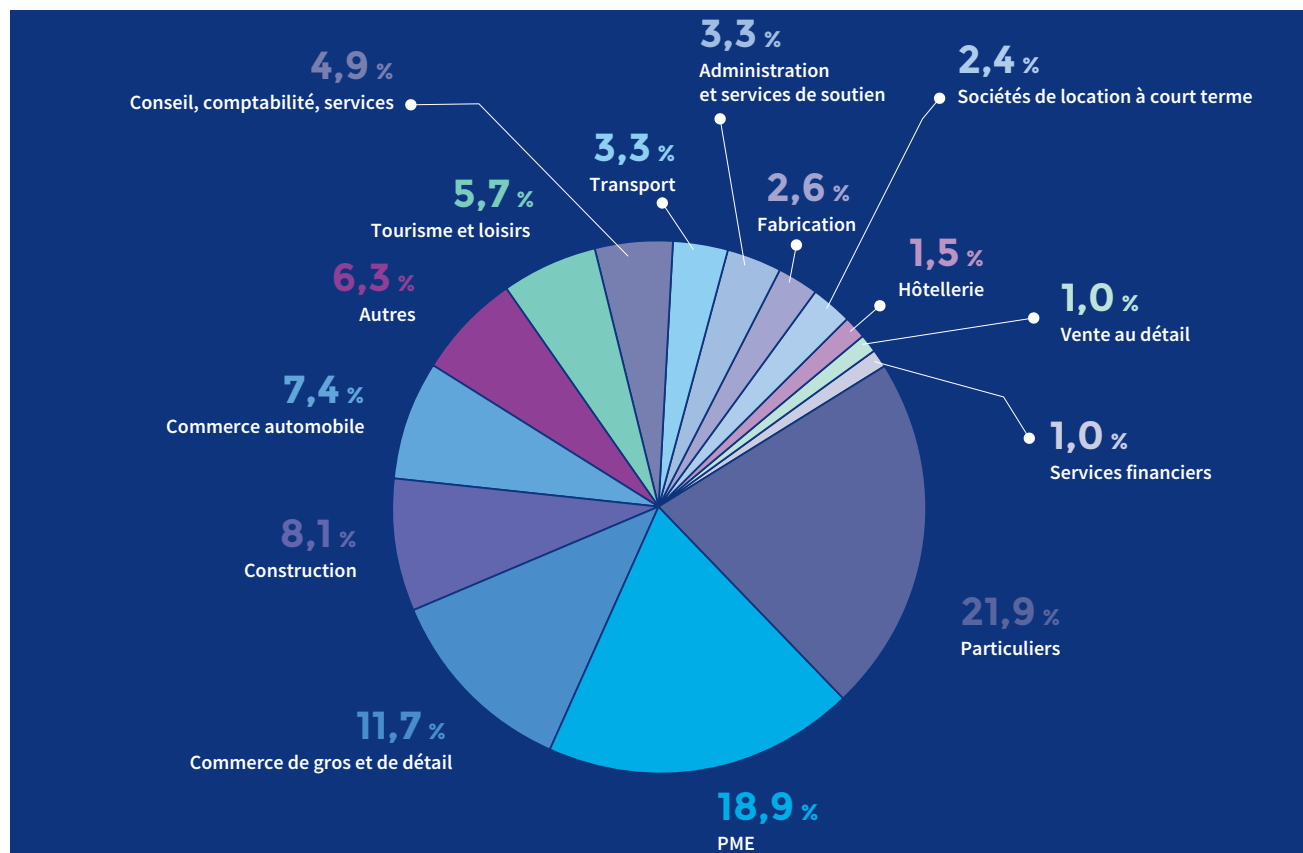
(34,6)

- dont provision prospective

(15,4)

Scénario	Impact de sensibilité				
	De base	De base	Défavorable	Défavorable	Défavorable
Variation du stress supplémentaire	- 20 %	+ 10 %	0 %	- 20 %	+ 10 %
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+ 1,4	- 0,7	- 0,5	+ 0,9	- 1,2

Le graphique ci-dessous montre la répartition de la provision prospective par secteur au 31 décembre 2020.



En moyenne, 19 % (juin 2020 : 13 %) du portefeuille total de clients a été identifié comme étant à risque.

L'évolution du Coût du risque (y compris la composante prospective) et le Coût du risque en pourcentage de l'actif net productif moyen (NEA) ⁽¹⁾ sur les deux derniers exercices sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

	2020		2019	
	Décembre (cumul)	Juin (cumul)	Décembre (cumul)	Juin (cumul)
(en millions d'euros)				
Coût du risque	71,1	47,6	45,0	21,8
• dont dotation de provision prospective	15,4	13,4	-	-
NEA moyen	21 004	20 831	20 142	19 516
Coût du risque en % du NEA moyen (points de base)	34	46	22	22

Bien que, au cours de l'exercice actuel, le PIB ait diminué dans tous les pays dans lesquels le Groupe intervient, hors impact de l'augmentation de la provision IFRS 9, il n'y a pas eu de détérioration sérieuse du Coût du risque. La Direction estime que le niveau actuel de la provision est adéquat.

Pour information, l'impact global de la dernière crise financière en 2009 a été un Coût du risque de 45 points de base de l'actif productif moyen ⁽¹⁾. Le Groupe continuera à suivre les paramètres de la

provision, y compris la pertinence des taux de complément, en fonction de l'évolution de la pandémie.

Des informations détaillées concernant les créances qui entrent et sortent du champ d'application de l'approche simplifiée de l'IFRS 9 pour les clients sains et la matrice des provisions pour pertes sont présentées à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

(1) Ratio annualisé, en utilisant les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique des actifs productifs au début et à la fin de la période. Les actifs productifs sont définis comme la flotte de location ou les créances de location-financement, nettes des provisions associées.

Reports de loyers

Au début de la pandémie de COVID-19, le Groupe a accordé à certains de ses clients des reports de paiement des contrats de location pour des montants facturés pouvant aller jusqu'à six mois. Les entités du Groupe ont déterminé ces reports de paiement en fonction des faits et circonstances spécifiques à chaque client. La majorité de ces reports de loyers se rapportent au premier semestre 2020. Un plan de paiement a été mis en place pour les reports de loyers accordés. Dans la majorité des cas, la contrepartie des baux est restée inchangée et aucune modification n'a été opérée au niveau des baux. Dans les rares cas où le contrat a été modifié, cela n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe. Si le locataire ne paie pas le montant dû au titre du contrat de location ou si le Groupe craint que le locataire ne soit pas en mesure de payer les montants dus dans les périodes à venir, alors le Groupe applique la politique de gestion du crédit telle que décrite à la note 4.1.1 « Risque de crédit ». Des informations concernant l'échéance des créances sont fournies à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

Risque lié à la valeur résiduelle

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules.

Lors d'un exercice financier, le Groupe est exposé à une perte potentielle résultant (i) de la revente de véhicules liés à des contrats de location qui expirent au cours de la période et dont le prix de revente est inférieur à leur valeur nette comptable et (ii) de dépréciations additionnelles enregistrées durant la période de location si la valeur résiduelle devient inférieure à la valeur résiduelle contractuelle. Les bénéfices liés aux ventes futures et les

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

Même si plusieurs pays sont entrés en récession simultanément du fait de la crise de la COVID-19, la demande de véhicules d'occasion et la valeur de revente n'ont pas été négativement impactées. Le risque lié à la valeur résiduelle est atténué par la mise en place d'extensions de contrat avec les clients existants et le développement d'un produit de location flexible selon lequel les véhicules d'occasion sont réaffectés à de nouveaux contrats.

Le Groupe a également procédé à une réévaluation de la flotte (une nouvelle évaluation de la valeur résiduelle de la flotte) au cours du second semestre 2020, pays par pays, afin d'identifier et de calculer l'impact éventuel des changements de la valeur résiduelle estimée des véhicules en contrat de location simple. Tout risque potentiel est pris en compte de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. Le Groupe a envisagé différents scénarios dans toutes les régions avec un stress adapté par véhicule en fonction de la gravité de la pandémie et des marchés locaux de vente de véhicules d'occasion. Tous les scénarios de stress prévoient un impact négatif sur les prix de vente des véhicules d'occasion en 2020 et 2021.

Les résultats de ces réévaluations ont été revus au niveau central et, au 31 décembre 2020, le Groupe considère que le scénario de base est le plus probable et équivaut à un stress COVID-19 moyen sur le prix de revente futur attendu de 171 euros par véhicule, ce qui a entraîné une charge nette de 39 millions d'euros comptabilisée dans les coûts d'amortissement en résultat (31 décembre 2019 : 20,4 millions d'euros de produit net).

Scénario de base

Stress par véhicule (en euros)	171
Provision nette dans le compte de résultat (en millions d'euros)	(39,0)

Impact de sensibilité	Sans stress COVID	Scénario défavorable
Changement au niveau du stress par véhicule (en euros)	- 171	+ 171
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+ 14	- 18

Dépréciation du stock de véhicules d'occasion

Le Groupe continue à évaluer ses stocks à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation, la valeur nette de réalisation étant le prix de vente estimé moins les frais de vente variables applicables. La provision est calculée véhicule par véhicule.

L'impact des restrictions liées au confinement sur le marché des véhicules d'occasion a été minime et les niveaux de stock sont sous contrôle. Le Groupe a constitué une provision supplémentaire de 3,4 millions d'euros pour le stock de véhicules d'occasion afin d'anticiper un processus de vente plus long et une réduction des prix en 2021 (charge de 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles 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.

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. Cependant, le Groupe est toujours soutenu par Société Générale pour le financement de son développement.

Le groupe ALD limite son exposition au risque de liquidité en finançant l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel de chaque entité est évalué chaque mois, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Les accords de financement ont été régulièrement analysés par le Groupe et il n'y a pas eu d'impact important sur l'évaluation du risque de liquidité.

Continuité de l'activité

La COVID-19 a accru l'incertitude inhérente aux évaluations des performances financières futures du Groupe, qui dépendent des environnements économiques plus larges au sein desquels les entités du Groupe évoluent. La Direction a évalué de manière constante l'ensemble des informations disponibles au regard des années à venir et examiné les différentes conséquences pouvant découler des événements et de l'évolution de la situation. Les prévisions pour les années à venir ont été largement revues, par exemple au niveau du chiffre d'affaires, des marges et de l'évolution du fonds de roulement, afin d'étayer l'évaluation de la Direction dans l'environnement actuel. La Direction a également évalué l'impact que les événements et conditions actuels et futurs pourraient avoir sur les activités du Groupe en envisageant différentes issues possibles et en appliquant des scénarios à la

baisse. Il en résulte que le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour continuer à remplir ses obligations à mesure qu'elles arrivent à échéance et que la continuité de l'exploitation n'a pas été affectée par la pandémie de COVID-19.

2.2 Vente d'une filiale en Chine

En 2019, ALD a conclu un accord afin de vendre sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine. Cette vente est intervenue en même temps que la cession de la participation de 50 % détenue par son partenaire dans la coentreprise. Le contrat relatif aux droits de propriété a été signé le 16 décembre et le *closing* de la transaction a eu lieu le 28 février 2020.

Cette filiale répond aux critères d'une activité abandonnée et les détails inhérents à sa vente sont présentés dans la note 7.

NOTE 3 Résumé des principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des comptes consolidés sont exposées ci-après. Toutes les méthodes de valorisation sont définies dans les notes décrivant les catégories concernées. Ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés, sauf indication contraire.

3.1 Format de présentation des états financiers

La présentation du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifiée en 2020 pour tenir compte des ajustements liés à la vente d'une filiale. Aucun retraitement n'est requis pour l'exercice précédent.

3.2 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 2020.

3.3 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter

Nouvelles normes, normes modifiées et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2020

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 2020 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Notes	Dates d'adoption par l'Union européenne
Amendements à IFRS 3 : Définition d'une entreprise	3.3.1	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 : Réforme des taux d'intérêt de référence	3.3.2	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 : Définition du terme « significatif »	3.3.3	1 ^{er} janvier 2020
Cadre conceptuel de l'information financière publié le 29 mars 2018	3.3.4	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 16 : Contrats de location – Concessions de loyers COVID-19	3.3.5	1 ^{er} janvier 2020

3.3.1 Amendements à IFRS 3 : Définition d'une entreprise

L'amendement à IFRS 3 précise que pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit, au minimum, inclure un intrant et un processus substantif qui, ensemble, contribuent significativement à créer un extrant. En outre, il précise qu'une activité peut exister sans inclure tous les intrants et processus nécessaires à la création d'extrants. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe, mais peuvent avoir une incidence sur les périodes futures si le Groupe conclut des regroupements d'entreprises.

3.3.2 Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 : Réforme des taux d'intérêt de référence

Les amendements à IFRS 9 et à IAS 39 Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation prévoient un certain nombre d'allègements, qui s'appliquent à toutes les relations de couverture directement touchées par la réforme des taux d'intérêt de référence. Une relation de couverture est affectée si la réforme donne lieu à des incertitudes quant au calendrier et/ou au montant des flux de trésorerie de référence de l'élément couvert ou de l'instrument de couverture. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car il n'a pas de relation comparative de couverture de taux d'intérêt.

3.3.3 Amendements à IAS 1 et IAS 8 : Définition du terme « significatif »

Les amendements définissent le terme significatif comme suit : « 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 amendements précisent que l'importance relative dépendra de la nature ou de l'ampleur des informations, soit individuellement, soit en combinaison avec d'autres informations, dans le contexte des états financiers. Une information est considérée comme erronée si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle influence les décisions prises par les principaux utilisateurs. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe et ne devraient pas en avoir à l'avenir.

3.3.4 Cadre conceptuel de l'information financière publié le 29 mars 2018

Le cadre conceptuel n'est pas une norme et aucun des concepts qu'il contient n'a priorité sur les concepts ou les exigences d'une norme quelconque. L'objectif du cadre conceptuel est d'aider IASB à élaborer des normes, de permettre aux préparateurs de définir des méthodes comptables cohérentes lorsqu'aucune norme applicable n'est en place et de faciliter la compréhension et l'interprétation des normes par l'ensemble des parties. Le cadre conceptuel révisé comprend quelques nouveaux concepts, fournit des définitions et des critères de reconnaissance actualisés pour les actifs et les passifs et clarifie certains concepts importants.

Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

3.3.5 Amendements à IFRS 16 : Contrats de location – Concessions de loyers COVID-19

Du point de vue du preneur

IASB a publié des amendements à la norme IFRS 16 (les amendements) afin de faciliter la prise en compte par les locataires des concessions de loyer. L'amendement a été adopté par le Groupe à compter du 1^{er} juin 2020.

Selon les exigences précédentes de la norme, les locataires évaluent si les concessions de loyer constituent des modifications de bail et, si c'est le cas, appliquent les directives spécifiques sur la comptabilisation des modifications de bail. Cela implique généralement de réévaluer les dettes de location en utilisant les paiements de location révisés et un taux d'actualisation modifié. Au vu de effets de la pandémie de COVID-19, le Conseil d'administration a prévu un aménagement pratique pour les locataires. Aux termes de ce dernier, les locataires ne sont pas tenus d'évaluer si les concessions de loyer admissibles constituent des modifications de bail. Ils sont, en revanche, autorisés à les comptabiliser comme s'il ne s'agissait pas de modifications de bail.

Les concessions de loyer sont éligibles à l'aménagement pratique si elles découlent directement de la pandémie de COVID-19 et si tous les critères suivants sont remplis :

- la modification des paiements de location entraîne une révision de la contrepartie du bail qui est sensiblement identique ou inférieure à la contrepartie du bail précédant immédiatement la modification ;
- toute réduction des paiements de location ne concerne que les paiements initialement dus au plus tard le 30 juin 2021 ; et
- il n'y a pas de changement substantiel aux autres termes et conditions du bail.

Le Groupe a appliqué l'aménagement pratique pour les concessions de loyer qui répondent aux critères ci-dessus en décomptabilisant une partie des dettes locatives et en comptabilisant un paiement variable négatif au titre de la location dans le résultat. L'actif du droit d'utilisation continue d'être amorti sans aucun changement et l'intérêt sur les dettes locatives est comptabilisé au taux d'emprunt marginal inchangé.

Une modification dans la portée ou la contrepartie d'un bail, qui ne faisait pas partie des termes et conditions d'origine, répond à la norme de modification d'un contrat de location et le Groupe continue à appliquer IFRS 16 afin de comptabiliser ces modifications.

Le Groupe a évalué que les impacts de toutes les concessions de loyer au 31 décembre 2020 ne présentent pas de montants significatifs dans aucune de ses filiales.

Du point de vue du bailleur

Les amendements ne prévoient pas d'aménagement pratique pour les bailleurs. Ces derniers doivent toujours déterminer si une concession de loyer constitue une modification du bail. Si un bailleur conclut qu'une concession de loyer est une modification du bail, alors il applique les directives spécifiques de la norme sur la comptabilisation des modifications des contrats de location-financement et de location simple. Le Groupe applique déjà la norme concernant les modifications des contrats de location et aucune modification n'est requise dans les états financiers.

3.4 Normes et interprétations adoptées par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2020

L'IASB publie des référentiels, des amendements et des interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2020. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2021 au plus tôt ou à la date de leur adoption par l'Union européenne. Par conséquent, ils n'ont pas été appliqués par le Groupe au 31 décembre 2020.

IFRS 17 : Contrats d'assurance

Le Groupe mettra en œuvre l'IFRS 17 « Contrats d'assurance », y compris les amendements à l'IFRS 17, lorsqu'elle entrera en vigueur après le 1^{er} janvier 2023. Cette nouvelle norme remplacera la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance » qui a été publiée en 2004 et qui permet actuellement aux entités de faire valoir les exigences nationales pour la comptabilisation des contrats d'assurance.

IFRS 17 prévoit de nouvelles règles de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicables aux contrats d'assurance qui entrent dans son champ d'application (contrats d'assurance émis, contrats de réassurance détenus et contrats de placement émis avec participation discrétionnaire). Les provisions de souscription actuellement comptabilisées au passif du bilan seront remplacées par une évaluation en valeur actuelle des contrats d'assurance.

Le modèle général prévu pour l'évaluation des contrats d'assurance dans le cadre du bilan reposera sur une approche modulaire : une estimation actuelle des flux de trésorerie futurs, un ajustement des risques et une marge sur les services contractuels.

Les marges positives sur les services contractuels seront comptabilisées en produits sur la durée des prestations d'assurance, tandis que les marges négatives seront immédiatement comptabilisées en charges, dès que le contrat d'assurance sera identifié comme déficitaire.

Le modèle général sera le modèle de mesure par défaut pour tous les contrats d'assurance.

Toutefois, l'IFRS 17 prévoit également un modèle alternatif obligatoire pour les contrats d'assurance avec participation directe. Selon ce modèle, baptisé « approche de commission variable » (*Variable Fee Approach*, ou VFA), l'évaluation du passif des contrats d'assurance doit tenir compte de l'obligation de verser aux titulaires d'assurance une part substantielle du rendement à la juste valeur des éléments sous-jacents, moins une commission pour les services futurs fournis par le contrat d'assurance (les variations de la juste valeur des éléments sous-jacents imputables aux titulaires sont alors enregistrées en tant qu'ajustements de la marge des prestations contractuelles).

Une évaluation simplifiée (approche d'affectation des primes) est également acceptée par la norme pour les contrats à court terme (12 mois ou moins) et les contrats pour lesquels le résultat de l'approche d'affectation des primes est proche de celui de l'approche générale.

Ces modèles d'évaluation devront être appliqués à des portefeuilles de contrats d'assurance homogènes. Le niveau d'agrégation de ces portefeuilles sera évalué en tenant compte :

- des contrats qui sont soumis à des risques similaires et qui sont gérés ensemble ;
- de l'année au cours de laquelle les contrats sont émis ; et
- lors de la comptabilisation initiale, des contrats déficitaires, des contrats qui ont peu de chance de devenir déficitaires par la suite et des autres contrats.

Le Groupe évalue actuellement l'impact de l'IFRS 17 et rendra ses conclusions au regard de son importance en 2022.

3.5 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 7 « Modification du périmètre de consolidation pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ».

3.5.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation de contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité en question, et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont entièrement consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sortent du périmètre de consolidation à compter de la date à laquelle ce contrôle prend fin.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises.

La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale correspond à la juste valeur des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entité acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. Elle comprend la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels repris à l'occasion d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, conformément à IFRS 3. Le Groupe comptabilise au cas par cas toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entité acquise, soit à sa juste valeur, soit à sa quote-part dans les montants comptabilisés dans les actifs nets identifiables de l'entité acquise.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge dès qu'ils sont encourus.

Les transactions intra-groupes, 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.

3.5.2 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 18 « Participations dans des entreprises associées ».

3.5.3 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.

3.5.4 Entités *ad hoc*

Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit à la note 4 « Gestion des risques financiers »), des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont cédées à des entités *ad hoc*. Les entités *ad hoc* sont des sociétés créées dans le but de réaliser un objectif limité et bien défini, tel qu'une titrisation d'actifs loués.

Les 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 utilise diverses entités juridiques, qui ont été constituées spécifiquement pour les opérations de titrisation du Groupe. Ces sociétés sont donc considérées comme des filiales et incluses dans les comptes consolidés du Groupe.

3.6 Méthodes de conversion

3.6.1 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, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe. Sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

3.6.2 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 ».

3.6.3 Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune n'ayant la monnaie d'une économie hyper-inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux annuels moyens pondérés (sauf si cette moyenne ne représente pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et les charges sont convertis aux taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- toutes les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur liés à l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère, et convertis au taux en vigueur à la clôture. Les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les éléments du résultat global.

Les principaux taux de change suivants utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris :

	Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Euro/Livre sterling	0,8990	0,8892	0,8508	0,8773
Euro/Couronne danoise	7,4409	7,4544	7,4715	7,4661
Euro/Couronne suédoise	10,0343	10,4881	10,4468	10,5867
Euro/Rouble russe	91,4671	82,6454	69,9563	72,4593
Euro/Couronne tchèque	26,2420	26,4555	25,4080	25,6698
Euro/Real brésilien	6,3735	5,8900	4,5157	4,4135
Euro/Hryvnia ukrainienne	34,7501	31,2476	26,6894	28,7625

3.7 Contrats de location

Le Groupe classe ses contrats de location dans l'une ou l'autre des catégories « Contrats de location simple » et « Contrats de location-financement » en vertu de l'IFRS 16. Cette classification est fonction de la mesure selon laquelle le contrat de location transfère les risques et les avantages découlant de la propriété d'un actif sous-jacent. Un contrat de location est classé dans la catégorie des contrats de location-financement s'il transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Inversement, un contrat de location simple est un contrat de location qui ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif.

3.7.1 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 du versement considérée comme des recettes au titre des services. Les produits des prestations de services sont identifiés comme une composante non-location et le Groupe applique la norme IFRS 15 pour répartir la contrepartie du contrat. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Revenus des contrats de location ; et (ii) Revenus des services.

Le coût des véhicules loués dans le cadre d'un contrat de location simple englobe le prix d'acquisition de ces véhicules, ainsi que tous les coûts supplémentaires de mise en état de fonctionnement de l'actif destiné à être utilisé en location simple. Les droits d'importation et les taxes d'achat non 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 3.8.2 « Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location ».

3.7.2 Portefeuille de location-financement

Les contrats de location-financement sont comptabilisés comme des actifs financiers à hauteur d'un montant égal à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre des contrats de location (y compris la valeur résiduelle garantie) et à la valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe, après déduction des provisions pour créances douteuses jugées nécessaires et du cumul des pertes de valeur. Les coûts directs initiaux sont inclus dans l'évaluation initiale des créances de location-financement. Les actifs sont présentés au poste « Créances clients et créances sur les institutions financières » du bilan (voir la note 22 pour plus de détails).

Les versements échelonnés au titre des contrats de location-financement peuvent englober plusieurs composants, dont les produits sont comptabilisés séparément. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Intérêts issus des locations-financement (la différence entre la valeur brute et la valeur actuelle de la créance, c'est-à-dire les produits financiers non acquis, est comptabilisée sur la durée du contrat de location en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) ; et (ii) Revenus (lorsque des services sont prévus dans le contrat de location).

La comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de location simple et de location-financement est présentée plus en détail à la note 3.24.

3.7.3 Services de gestion de flotte

Ces services incluent notamment la livraison du véhicule, la gestion de la carte grise et du processus d'immatriculation, ainsi que les exigences liées aux taxes et à l'assurance, l'entretien du véhicule, les demandes en garantie, l'analyse de la politique véhicule et flotte et les recommandations associées, le *benchmarking* et le conseil. Les véhicules classés dans cette catégorie sont inclus dans la flotte hors bilan et le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé dans la rubrique « Revenus des services ».

3.8 Immobilisations corporelles

3.8.1 Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location

Cette catégorie d'actifs comprend principalement les véhicules loués à des tiers, mais également d'autres biens détenus par le Groupe (même s'ils ne sont pas significatifs).

Les immobilisations corporelles sous contrat de location simple et la flotte de location sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les véhicules sont inscrits à l'actif sur la base (i) de leur prix d'acquisition, (ii) de toutes les dépenses liées aux éléments dont la Société est propriétaire et qui sont considérés comme des accessoires permanents du véhicule (par exemple la radio, le système antivol, etc.) au début du contrat, (iii) des coûts directs externes initiaux, y compris les commissions et les honoraires juridiques, et (iv) des coûts de livraison, lorsqu'ils sont significatifs.

Les actifs sous contrat de location simple sont présentés au bilan en fonction de la nature de l'actif. Les actifs loués sont amortis de façon linéaire et ramenés à leur valeur résiduelle sur la durée du contrat de location. La durée moyenne des contrats de location varie entre 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.

3.8.2 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. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à la valeur recouvrable de l'actif concerné.

3.9 Actifs de droit d'utilisation et dettes de location (lorsque le Groupe est preneur)

3.9.1 Champ d'application

La norme IFRS 16 concerne tout contrat répondant à la définition d'un contrat de location. Il existe des exceptions à cette norme, qui ne sont pas applicables au Groupe. Les preneurs ne sont pas tenus d'appliquer cette norme aux contrats de location d'immobilisations incorporelles (logiciels par exemple). Le Groupe utilise cette option pour préparer l'application de la norme. Tous les actifs de droit d'utilisation du Groupe sont liés à des contrats de location de bâtiments pour la location d'espaces commerciaux et de bureaux.

3.9.2 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.

3.9.3 Modification de la durée du contrat de location

En cas de changement de situation du preneur ayant une incidence sur la certitude d'exercice d'une option que le preneur a ou non intégrée à son calcul de durée du contrat de location, il convient de réévaluer la durée.

Suite à une modification de la durée du contrat de location (réestimation ou révision), le passif de location doit être réévalué afin de refléter ces changements. Le taux révisé correspond au taux d'intérêt implicite dans le bail pour la durée résiduelle du contrat s'il est possible de le calculer. Sinon, le locataire doit utiliser son taux d'emprunt marginal à la date de modification de la durée du bail.

3.9.4 Actifs de droit d'utilisation

Le Groupe comptabilise les actifs de droit d'utilisation à la date d'entrée en vigueur du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible pour utilisation). Les actifs de droit d'utilisation sont évalués au coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de la réévaluation des dettes de location. Le coût des actifs de droit d'utilisation inclut le montant des dettes de location comptabilisées, les coûts directs initiaux engagés et les loyers versés au plus tard à la date d'entrée en vigueur, déduction faite des avantages reçus au titre de la location. À moins que le Groupe ne soit raisonnablement certain d'obtenir la propriété de l'actif loué à l'échéance du contrat de location, les actifs de droit d'utilisation comptabilisés sont amortis de façon linéaire sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité estimée et la durée du contrat. Les

dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste Dotation aux amortissements dans le compte de résultat. La valeur de l'actif peut être ajustée ultérieurement si le contrat de location est modifié, si la période de location est réestimée, ou pour tenir compte des changements contractuels opérés au niveau des loyers suite à l'application d'indices ou de taux. Selon la norme IFRS 16, le coût d'un actif de droit d'utilisation comprend également une estimation des coûts engagés par le preneur pour démonter et enlever l'actif sous-jacent, réhabiliter le site sur lequel il se trouve ou remettre l'actif sous-jacent en état tel que prévu par les conditions du contrat de location.

3.9.5 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.

3.9.6 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.

3.9.7 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».

3.9.8 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.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 16 « Actifs de droit d'utilisation et dettes de location ».

3.10 Immobilisations incorporelles

3.10.1 Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises associées et de coentreprises, et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels nets identifiables de l'acquéreur. L'écart d'acquisition est évalué au coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Lorsque l'excédent est négatif (écart d'acquisition négatif), il est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

Aux fins du test de dépréciation, l'écart d'acquisition acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie, qui devrait bénéficier des synergies du regroupement. Chaque unité ou groupe d'unités auquel l'écart d'acquisition est affecté représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne. L'écart d'acquisition est suivi :

- au niveau de l'entité pour tous les pays importants et indépendants ; dans ces pays, les activités de la filiale sont gérées de façon indépendante, soit parce que celle-ci opère dans un marché spécifique, soit parce que l'organisation est structurée pour gérer l'activité de manière indépendante, avec l'assistance technique des fonctions centrales du siège ; c'est notamment le cas pour la plupart des grandes filiales européennes (France, Royaume-Uni et Allemagne par exemple) et pour certaines filiales de petite et moyenne tailles en Asie ;
- au niveau des groupes (« pôles »), lorsque le *reporting* de gestion est structuré pour évaluer la performance (et établir les plans d'activité) à un niveau plus élevé (groupes d'unités génératrices de trésorerie). Le Groupe a identifié les 7 pôles suivants :
 - Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
 - pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
 - Europe centrale : Autriche, Croatie, Hongrie, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Slovaquie, Suisse,
 - pays d'Europe du Nord-Est : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Russie, Ukraine,
 - Europe du Sud : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
 - pays méditerranéens : Algérie, Maroc, Portugal,
 - Amérique du Sud, Afrique & Asie : Brésil, Mexique, Chili, Pérou, Colombie.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution des circonstances indiquent une dépréciation éventuelle. La valeur comptable de l'écart d'acquisition est comparée à sa valeur

recouvrable, qui correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Toute perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charges, et n'est pas reprise ultérieurement.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 5.1 « Dépréciation de l'écart d'acquisition ».

3.10.2 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.

3.11 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 sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 14 « Flotte de location ».

3.12 Actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Le Groupe classe les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une opération de vente plutôt que par un usage continu. Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur moins les coûts de vente. Les coûts de vente sont les coûts différentiels directement attribuables à la cession d'un actif (groupe destiné à être cédé), à l'exclusion des coûts financiers et de la charge d'impôt.

Les critères de classification au titre d'actif détenu en vue de la vente ne sont considérés comme remplis que lorsque la vente est très probable et que les actifs ou les groupes d'actifs destinés à être cédés sont disponibles pour une vente immédiate dans leur état actuel. Les mesures requises pour conclure la vente devraient indiquer qu'il est peu probable que des changements importants soient apportés à la vente ou que la décision de vendre soit retirée. La Direction doit s'engager à vendre l'actif et la conclusion de la vente doit intervenir dans un délai d'un an à compter de la date de la classification.

Les immobilisations corporelles et incorporelles ne sont ni dépréciées ni amorties une fois classées comme détenues en vue de la vente.

Les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément en tant qu'éléments à court terme dans le bilan consolidé.

Un groupe destiné à être cédé est considéré comme une activité abandonnée s'il s'agit d'une composante d'une entité ayant fait l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue de la vente, et :

- représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ;
- fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ; ou
- est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente.

Une activité abandonnée est une composante de l'entité ayant fait l'objet d'une cession ou classée en actif détenu en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte, fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ou est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente. Les résultats des activités abandonnées sont présentés séparément dans le compte de résultat.

D'autres informations concernant les activités abandonnées du Groupe sont fournies à la note 7 « Modification du périmètre de consolidation ».

3.13 Actifs financiers

Classement

Suite à l'adoption de l'IFRS 9, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- (a) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par résultat ;
- (b) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par les autres éléments du résultat global ; et
- (c) les actifs à évaluer au coût amorti.

Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Comptabilisation et évaluation

Les achats et ventes réguliers d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction, à savoir la date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à la perception des flux de trésorerie des actifs financiers ont expiré ou ont été transférés, et que le Groupe a transféré tous les risques et les avantages inhérents à la propriété.

Les instruments de dette (prêts, créances et obligations) sont évalués au coût amorti seulement si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et si ces flux de trésorerie ne comprennent que des versements du principal et des intérêts. Les instruments de la dette sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (avec les gains et pertes cumulés reclassés en résultat lorsque les instruments sont décomptabilisés) si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ou de vendre ces actifs et si ces flux de trésorerie contractuels ne comprennent que des versements du principal et des intérêts (SPPI).

Les instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sauf en cas de choix irrévocable fait au moment de la comptabilisation initiale concernant

l'évaluation à la juste valeur par le biais des autres instruments du résultat global (à condition que ces actifs financiers ne soient ni détenus à des fins de transaction ni classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) sans reclassement ultérieur en résultat.

Les dérivés incorporés ne sont plus comptabilisés séparément si les contrats hôtes y afférents sont des actifs financiers et si tous les instruments hybrides sont dans la plupart des cas entièrement évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Dépréciation des actifs financiers

Le Groupe évalue les pertes de crédit attendues (PCA) associées à ses actifs comptabilisés au coût amorti. Pour les créances clients et comptes rattachés et les actifs contractuels, le Groupe applique une approche simplifiée dans le calcul des PCA. Par conséquent, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise plutôt une provision pour pertes basée sur les PCA à vie à chaque date de clôture. Le Groupe a établi une matrice de provision basée sur son expérience historique des pertes de crédit, ajustée pour tenir compte des facteurs prospectifs propres aux débiteurs et à l'environnement économique lorsque l'impact de ces facteurs est significatif pour les états financiers.

Des informations supplémentaires concernant la dépréciation des actifs financiers sont également fournies à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

3.14 Passifs financiers

Comptabilisation initiale et évaluation

Les passifs financiers sont classés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des passifs financiers à la juste valeur par résultat, des prêts et emprunts, des dettes, ou comme des dérivés désignés en tant qu'instruments de couverture dans une couverture effective, selon le cas.

Tous les passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur et, dans le cas des prêts et emprunts et des dettes, nets des coûts de transaction directement imputables.

Les passifs financiers du Groupe comprennent les fournisseurs et autres créanciers, les prêts, les emprunts, y compris les découverts bancaires, et les instruments financiers dérivés.

Évaluation ultérieure

Aux fins de l'évaluation ultérieure, les passifs financiers sont classés en deux catégories :

- (a) passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat ;
- (b) passifs financiers au coût amorti (prêts et emprunts).

Les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat n'incluent que les instruments financiers dérivés dans les états financiers du Groupe. Pour de plus amples informations, voir la note 3.15 « Instruments financiers dérivés et opérations de couverture » et la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

Les passifs financiers au coût amorti (prêts, emprunts, fonds confiés et obligations émises) constituent la catégorie la plus pertinente pour le Groupe. Après leur comptabilisation initiale, les prêts et emprunts porteurs d'intérêts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Toute différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée des prêts et emprunts.

Le coût amorti est calculé en tenant compte de toute décote ou prime d'acquisition et des frais ou coûts faisant partie intégrante du TIE. L'amortissement du TIE est inclus en tant que frais financiers dans le compte de résultat.

Pour de plus amples informations, voir la note 28 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

3.15 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 à la note 25. Les variations de la réserve de couverture dans les autres éléments du résultat global sont présentées dans le tableau consolidé de variation des capitaux propres. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en actif ou passif courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Le Groupe désigne certains instruments dérivés comme :

- (a) **couverture de juste valeur** : couverture de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme.

Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couverture de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert attribuable au risque couvert. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de la juste valeur uniquement pour la couverture du risque de taux d'intérêt fixe sur ses emprunts. Les gains ou les pertes liés aux couvertures de juste valeur sont comptabilisés au compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable de l'élément couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée est amorti dans le compte de résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance.

Aucun instrument de couverture à la juste valeur n'a été comptabilisé par le Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;

- (b) **couverture de flux de trésorerie** : couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue hautement probable.

La partie efficace des variations de juste valeur de dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couverture de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou les pertes liés à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés au compte de résultat de la période durant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de *swaps* de taux d'intérêt couvrant des emprunts à taux variable sont comptabilisés au compte de résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture expire ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains ou pertes cumulés alors comptabilisés dans les capitaux propres restent dans les capitaux propres et sont comptabilisés en résultat lorsque la transaction prévue est comptabilisée *in fine* au compte de résultat. Si la réalisation d'une transaction est incertaine, les gains ou les pertes cumulés qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont immédiatement transférés au compte de résultat ;

- (c) **instruments dérivés** : les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les types de risques auxquels le Groupe est exposé et les dérivés utilisés pour les couvrir sont décrits à la section 4.1.2 « Risque de trésorerie » et à la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

3.16 Stocks

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette. Lors de la résiliation d'un contrat de location, les actifs concernés sont reclassés de la rubrique « Flotte de location » dans la rubrique « Stocks » à hauteur de leur valeur comptable. À ce stade, aucun autre amortissement n'est facturé. La valeur de réalisation nette représente le prix de vente estimé dans le cadre de l'activité ordinaire, diminué des frais de vente variables applicables.

3.17 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.

3.18 Autres créances et charges constatées d'avance

Elles comprennent les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure, majorées des montants restant à recevoir.

3.19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans le tableau consolidé des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue, les autres investissements à court terme très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Dans le bilan consolidé, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts au passif courant. Les équivalents de trésorerie désignent des investissements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, soumis à un risque de variation de valeur négligeable. Les équivalents de trésorerie ont généralement un caractère court terme lorsque leur échéance est inférieure ou égale à 3 mois à compter de leur date d'acquisition.

3.20 Avantages au personnel

Le Groupe dispose de différents plans d'avantages postérieurs à l'emploi, dont des régimes de retraite à prestations définies et des régimes de retraite à cotisations définies.

3.20.1 Engagements de retraite

Les sociétés du Groupe gèrent différents régimes de retraite. Le Groupe dispose à la fois de plans à prestations définies et de plans à cotisations définies. Un régime de retraite à cotisations définies est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte (un fonds). Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Un régime à prestations définies désigne un régime de retraite autre que les régimes à cotisations définies.

Généralement, les régimes à prestations définies prévoient qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Le passif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'engagement à la clôture, et aux ajustements au titre du coût des services passés non comptabilisés. L'engagement au titre des régimes à prestations définies est calculé chaque année par des actuaires indépendants à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties de trésorerie futures, estimées à l'aide de taux d'intérêt d'obligations d'entreprise de qualité libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des dates d'échéance proches de celles de l'engagement de retraite concerné.

Les gains et pertes actuariels découlant d'ajustements et de modifications antérieurs des hypothèses actuarielles sont imputés aux capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période durant laquelle ils surviennent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en résultat.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes d'assurance-retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou facultative. Le Groupe n'est pas tenu d'effectuer des paiements supplémentaires une fois les cotisations payées. Les cotisations sont comptabilisées en charges dans les avantages du personnel lorsqu'elles sont exigibles.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

3.20.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe met fin au contrat de travail avant la date normale de départ en retraite, ou lorsqu'un membre du personnel accepte un départ volontaire en échange de ces avantages. Le Groupe comptabilise des indemnités de fin de contrat de travail lorsqu'il est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi à travers un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter. En cas d'offre encourageant les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat de travail sont évaluées sur la base du nombre de salariés qui devraient statistiquement accepter l'offre. Les avantages payables à plus de 12 mois après la date de clôture sont actualisés.

3.20.3 Intéressement et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le

bénéfice attribuable aux actionnaires de la Société, après certains ajustements. Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

3.21 Provisions

Le Groupe comptabilise des provisions pour coûts de restructuration et procédures judiciaires lorsqu'il a une obligation actuelle, juridique ou implicite au titre d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation ; et lorsque le montant a été estimé de manière fiable. Les provisions pour restructuration comprennent les pénalités de résiliation des contrats de location et les indemnités de fin de contrat de travail. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité de sortie pour chacun des éléments de cette catégorie d'obligations est faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle des dépenses devant être engagées pour éteindre l'obligation, en utilisant un taux avant impôts reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à cette obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée comme une charge d'intérêts.

Provision pour risque de sinistre

Le Groupe fournit à ses clients une assurance dommage et réparation en échange du paiement d'une prime mensuelle. Les produits de l'assurance-dommage sont comptabilisés sous la rubrique « Chiffre d'affaires ». Des informations supplémentaires sont présentées à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

Parallèlement, le Groupe calcule une provision pour dommage sur la base de deux éléments :

- (i) **provision sur sinistres déclarés** : cette provision correspond aux coûts des sinistres futurs, nets des montants recouvrables, qui se sont déjà produits et ont été déclarés. Cette provision est déterminée comme suit : un coût moyen est calculé sur la base du type d'incident et de l'expérience passée ;
- (ii) **provision sur sinistres survenus mais non déclarés (IBNR)** : la provision pour IBNR est déterminée sur la base du délai moyen entre un sinistre et la déclaration du sinistre, la fréquence moyenne des sinistres et le coût moyen des sinistres au cours des 12 mois précédents.

À la fin de chaque mois, le Groupe effectue un test de suffisance de la provision pour sinistres. Si le montant de la provision est insuffisant au regard du montant de la provision pour sinistres déclarés et de la provision pour IBNR, telles que déterminées ci-dessus, il est immédiatement ajusté. Les sinistres déclarés restent en cours tant qu'on peut raisonnablement considérer qu'un paiement devra être effectué.

Lorsqu'une police limitant les pertes plafonnant le risque de pertes à un niveau donné a été mise en place, les provisions pour sinistres déclarés et non déclarés constituées ne dépassent pas le plafond. Au-delà de ce plafond, tous les sinistres sont transférés au réassureur de la couverture en excédent de pertes. Les couvertures en excédent de pertes sur des sinistres individuels sont également prises en compte dans l'évaluation des demandes d'indemnisation, plus l'IBNR. 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.

3.22 Fournisseurs et autres créanciers

Les fournisseurs et autres créanciers sont des obligations de payer en contrepartie de biens ou de services achetés à des fournisseurs dans le cadre de l'activité ordinaire. Les dettes fournisseurs sont classées en passif courant lorsqu'elles sont dues à un an ou moins (ou dans le cycle normal des activités opérationnelles si elles sont dues à plus d'un an). Dans le cas contraire, elles sont présentées en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

3.23 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 en fin d'exercice dans les pays où la Société et ses filiales exercent des activités et génèrent un résultat imposable.

La Direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales pour les situations où la réglementation fiscale est sujette à interprétation. Elle constitue des provisions, le cas échéant, sur la base des montants devant être payés à l'administration fiscale.

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporaires entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les comptes consolidés. Toutefois, les passifs d'impôt différé ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ; aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont provisionnés au titre des différences temporaires liées aux participations dans les filiales et les entreprises associées, hormis les passifs d'impôt différé lorsque le Groupe contrôle l'échéance de renversement des différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne s'inverseront pas dans un avenir proche.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevé par la même administration fiscale pour la même entité imposable ou pour des entités imposables différentes si le Groupe a l'intention de régler les passifs et actifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

3.24 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 relatives aux contrats de location (IFRS 16) et aux produits (IFRS 15) met l'accent sur l'identification des composantes location et non-location afin d'évaluer des obligations de performance distinctes. Aussi bien le preneur que le bailleur considèrent le droit d'utilisation d'un actif comme une composante location distincte si elle répond aux critères suivants :

- le preneur peut bénéficier de l'utilisation de cet actif sous-jacent, soit seul, soit conjointement à d'autres ressources facilement disponibles ; et
- l'actif n'est ni fortement dépendant ni fortement lié aux autres actifs du contrat.

Les activités ou les coûts qui transfèrent un bien ou un service au locataire sont considérés comme des composantes non-location.

Les montants exigibles pour les activités et les coûts qui ne transfèrent pas un bien ou un service font partie de la contrepartie totale et sont attribués aux composantes location et non-location identifiées dans le contrat.

Si un contrat contient une composante location et une ou plusieurs composantes location et non-location, alors l'IFRS 16 exige d'un bailleur qu'il répartisse toujours la contrepartie d'un contrat selon l'approche de l'IFRS 15 « Comptabilisation du chiffre d'affaires ».

Le processus en 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 distincte en vertu de l'IFRS 16 est conforme à l'identification des obligations de performance dans un contrat de revenus en vertu de l'IFRS 15.

Le chiffre d'affaires englobe également les différentes composantes non-location des versements échelonnés au titre d'un contrat de location, telles que les réparations, l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre, les véhicules de remplacement, etc. Les revenus relatifs aux composantes location sont décrits aux sections (a) et (b) ci-dessous.

Les différents services proposés par le Groupe sont considérés comme distincts car ils sont vendus séparément et sont présentés de façon séparée dans le contrat (composantes non-location). Le prix de chaque service est fixé séparément et chaque contrat prévoit un service de base et des options supplémentaires pour les clients.

Étape 3 : Déterminer le prix des transactions

Le prix des transactions est déterminé aisément étant donné que le Groupe n'a aucune contrepartie variable à la finalisation du contrat.

Étape 4 : Attribuer le prix des transactions

Un bailleur attribue la contrepartie d'un contrat aux composantes distinctes location et non-location en appliquant la norme IFRS 15. Le Groupe établit les prix des transactions en estimant les prix de vente de chaque obligation de performance car chaque service fourni au client a un prix distinct.

Étape 5 : Comptabiliser le chiffre d'affaires lorsque (ou dès que) une obligation de performance est remplie

Tous les services fournis par le Groupe sont considérés comme des obligations de performance remplies dans le temps car les clients reçoivent et consomment simultanément tous les avantages offerts par la Société.

(a) Contrats de location simple

Pour les contrats de location simple, les revenus des contrats de location simple (amortissements et intérêts) sont comptabilisés de façon linéaire conformément à l'IFRS 16 pendant la durée du contrat, sur la base du total des paiements contractuels rapportés à la durée du contrat de location (nombre de mois).

(b) Contrats de location-financement

Pour les contrats de location-financement, la norme IFRS 16 est appliquée et le résultat est réparti entre principal et produits financiers. Le montant du principal est déduit de l'encours et les produits sont comptabilisés dans le compte de résultat de chaque période de façon à obtenir un taux de rendement périodique constant sur l'investissement net dans le contrat de location. Le Groupe utilise la méthode de l'investissement net pour affecter le résultat brut, qui exclut l'impact des flux de trésorerie découlant des taxes et du financement relatifs à un contrat de location. En outre :

- (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 de la durée du contrat, l'investissement net correspond aux paiements minimaux résiduels au titre du contrat de location, diminués de la partie attribuable aux intérêts.

Les créances sur les contrats de location-financement sont présentées à la note 22.

(c) Autres produits opérationnels liés aux services

- (i) *Produits de la vente de véhicules* : le chiffre d'affaires englobe également les produits de la vente de véhicules à l'issue des contrats de location, et les revenus découlant de la facturation en fin de contrat de prestations telles que les frais de réparation qui sont imputés au client. Les produits de la vente de véhicules sont comptabilisés lors de la vente de ces derniers.
- (ii) *Intermédiation* : dans certains cas, une entité du Groupe peut agir en qualité d'intermédiaire entre un client et un tiers pour la fourniture de services. Ce peut être le cas pour la fourniture de cartes d'approvisionnement en carburant, le paiement des taxes routières, la refacturation des frais d'entretien aux clients qui n'ont pas opté pour l'inclusion de l'entretien dans leur contrat de *leasing*, etc. En l'absence de valeur ajoutée pour le Groupe, ces produits ne sont pas constatés dans le chiffre d'affaires.
- (iii) *Prolongation non contractuelle* : lorsqu'un client conserve le véhicule pendant une période dépassant la date de restitution contractuelle (prolongation non contractuelle), la location continue à être facturée au client et l'amortissement correspondant continue à être comptabilisé normalement.
- (iv) *Paiements initiaux* : lorsque, dans le cadre des contrats de location simple, des clients effectuent des paiements initiaux significatifs (le « ballon », supérieur à 10 % du prix de catalogue du véhicule) à la mise en place du contrat de location, les

paiements sont inscrits au bilan et amortis de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Concernant les contrats de location-financement, les paiements initiaux et les coûts directs initiaux sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat de location et sont comptabilisés en un montant égal sur la durée du contrat de location comme un ajustement du rendement.

- (v) *Avantages dans les contrats de location* : lorsque des avantages sont accordés au preneur lors de la négociation ou du renouvellement d'un contrat de location (par exemple, des paiements initiaux en numéraire au preneur, la prise en charge des coûts par le bailleur ou une baisse des loyers au début du contrat), ces avantages sont comptabilisés de façon linéaire en diminution des revenus locatifs sur la durée du contrat de location.
- (vi) *Pénalités de retard* : lorsque des pénalités de retard sont facturées aux clients, les produits y afférents sont comptabilisés uniquement lorsque les clients ont réglé.
- (vii) *Dépôts de garantie* : les avances sur loyers reçues sous forme de dépôts sont inscrites au bilan et reprises conformément aux dispositions contractuelles.
- (viii) *Entretien* : 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 comptabilisés en ligne avec le profil du coût d'entretien. Les « courbes de coût » qui en résultent sont revues 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.

3.25 Coûts des ventes – services

Le coût des ventes comprend le coût lié à la fourniture des composants de services précités dans le cadre des versements échelonnés au titre des contrats de location (y compris l'entretien, le remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances, les réparations et la fourniture de véhicules de remplacement à court terme).

3.26 Produits et charges d'intérêts

Les produits d'intérêts, les charges d'intérêts et assimilés pour tous les actifs et passifs porteurs d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode de la comptabilité d'engagement à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif ou du passif financier de manière à obtenir la valeur 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.

3.27 Frais généraux et charges administratives

Ce poste comprend les frais généraux, les coûts d'automatisation, les frais publicitaires, les honoraires professionnels et les autres frais généraux.

3.28 Paiements fondés sur des actions

Les avantages à titre de rémunération basée sur des actions sont proposés aux salariés *via* les dispositifs d'intéressement à long terme et les plans d'actionnariat destinés aux salariés d'ALD. Des informations relatives à ces dispositifs et ces plans sont présentées à la note 27.

La juste valeur des actions attribuées au titre du dispositif d'intéressement à long terme d'ALD est comptabilisée comme une charge au titre des avantages au personnel avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Le montant total à comptabiliser en charges est déterminé en fonction de la juste valeur des actions attribuées. Le coût total est comptabilisé sur la période d'acquisition, qui correspond à la période pendant laquelle toutes les conditions d'acquisition spécifiées doivent être remplies. Au terme de chaque période, l'entité revoit ses estimations du nombre d'actions susceptibles d'être acquises sur la base des conditions d'acquisition et de service non marchandes. L'impact de cette révision est comptabilisé sur les premières estimations, le cas échéant, au compte de résultat, avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

NOTE 4 Gestion des risques financiers

4.1 Facteurs de risques financiers

4.1.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de pertes découlant de l'incapacité des clients du Groupe à honorer leurs engagements financiers. Le risque de crédit englobe le risque de contrepartie. En outre, le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration, qui provient d'une exposition importante à un risque donné, à une ou un petit nombre de contreparties.

Politique de gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'un client ne sera pas à même d'honorer ses engagements financiers envers ALD. Toutes les entités d'ALD doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque 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, sous la supervision de la Direction du pays.

La provision pour dépréciation de créances (Coût du risque) a toujours été très faible du fait de la nature des produits proposés par ALD, d'un contrôle rigoureux du processus d'évaluation, et d'un portefeuille de clients diversifié.

Évaluation du risque de crédit

Le Groupe applique la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui s'appuie sur une provision pour pertes attendues sur toute la durée de vie pour toutes les créances clients et créances au titre des contrats de location saines.

Pour les créances clients ou les créances au titre des contrats de location-financement qui ne sont pas en défaut, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise une provision pour pertes sur la base des pertes attendues sur la durée de vie à partir de la comptabilisation initiale des créances. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Les taux de pertes historiques sont ajustés pour refléter les informations actuelles et prospectives relatives aux économies locales spécifiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Les pertes de crédit attendues et la matrice de provision sont présentées à la note 22 « Créances 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.

4.1.2 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 ses actifs et ses passifs.

La politique de gestion du risque de trésorerie du Groupe consiste à adosser les actifs et les passifs en termes d'échéances, de devises et d'exposition de taux d'intérêt. Des procédures du Groupe définissant l'évaluation de la sensibilité et de la tolérance au risque sont appliquées dans l'ensemble du Groupe et permettent de contrôler rigoureusement le risque de trésorerie. Ces risques sont contrôlés au niveau du Groupe par la trésorerie centrale du Groupe, qui rend compte chaque trimestre à la Direction d'ALD lors de la réunion d'un comité convoqué à cet effet. Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque de la trésorerie du Groupe, et décide des mesures à prendre pour atténuer les risques si besoin.

Risque de taux d'intérêt

ALD a pour politique de financer les actifs sous-jacents par des prêts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe, afin d'éviter tout décalage de taux d'intérêt entre les actifs et les passifs. Le risque de taux d'intérêt structurel provient de l'écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité. À cette fin, toute exposition résiduelle au risque de taux d'intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour des chocs non stressés de + 100 pdb et - 100 pdb de la courbe des taux.

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

Chaque entité et le Groupe en tant que tel sont soumis à un seuil de sensibilité et à des limites validées par le Comité ALM (ALCO). Les risques structurels du Groupe sont étudiés chaque trimestre lors des réunions de l'ALCO.

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

ÉVALUATION DE LA SENSIBILITÉ DU GROUPE À UNE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊT

Amplitude de la variation	Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)
+ 100 pdb	- 6,49
- 100 pdb	+ 6,49

Risque de change

Étant présent dans 26 pays en dehors de la zone euro, le groupe ALD est exposé à un risque de change découlant des entrées et des sorties de trésorerie liées aux activités quotidiennes, et de ses participations dans des filiales en dehors de la zone euro.

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

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

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

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

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. Une position de liquidité structurelle résulte, par définition, des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité.

L'exposition 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.

Dans le cadre du plan de financement, ALD lève des fonds externes 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 Luxembourg, basée au Luxembourg. Société Générale Luxembourg 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 SG Luxembourg s'établissait à 8 550 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 3 421 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Durant l'exercice 2020, 32,2 % du financement était procuré par des banques externes locales ou par des tiers, pour un montant de 5 675 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les accords de financement suivants conclus par le Groupe ont eu un impact sur l'évaluation du risque de liquidité.

Le ratio au 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Total des capitaux propres	4 195,2	4 028,8
Total de l'actif	25 087,6	25 587,9
Ratio de levier	16,7 %	15,7 %

Titrisation

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient des programmes de titrisation adossée à des actifs dans quatre pays européens.

Dans le cadre de ces transactions, des créances contractées sur les futurs loyers perçus et (pour uniquement trois d'entre eux) des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont vendues à des entités de titrisation *ad hoc*. Les titres de créances ont été émis par ces entités *ad hoc* et vendus à des investisseurs externes. Les entités *ad hoc* sont chargées du versement des intérêts et du principal aux détenteurs des titres. Les détenteurs des titres n'ont pas de recours contre le Groupe en cas de défaillance de l'entité ALD émettrice ou de défaut du Groupe.

Ces fonds ont tous été levés avec une couverture taux variable contre taux fixe (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas et Allemagne).

Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir les notes 14 et 28.

Émission obligataire

Le Groupe participe également à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (*Euro Medium Term Notes* – EMTN). La limite du programme EMTN est fixée à 6 milliards d'euros pour le montant nominal global des obligations en circulation à un moment donné. Une demande a été déposée auprès de la Bourse de Luxembourg afin que les obligations émises dans le cadre du programme soient inscrites à la cote officielle et admises à la négociation sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg. Le programme est noté BBB par l'agence de notation Standard & Poor's et BBB+ par Fitch Ratings.

Autres obligations

En 2018, ALD SA a émis une obligation à impact positif (obligation verte) démontrant son engagement à trouver des solutions financières novatrices pour financer le transport propre et promouvoir la transition vers un avenir faible en carbone. Les produits de l'obligation sont exclusivement utilisés pour financer ou refinancer les véhicules éligibles.

La présentation des emprunts financiers par échéance et des informations complémentaires sur les obligations émises par le Groupe sont fournies à la note 28.

Gestion du capital

ALD est une société commerciale et, en tant que telle, elle n'est soumise à aucune exigence relative au capital réglementaire.

En termes de gestion du capital, le Groupe vise à :

- préserver 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.

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.

4.1.3 Risque lié aux actifs

Le Groupe est exposé à un risque lié aux actifs, qui peut être divisé en deux principales composantes : le risque lié à la valeur résiduelle et le risque lié aux services d'entretien.

Risque lié à la valeur résiduelle

La valeur résiduelle, définie comme la valeur du véhicule à la fin du contrat de location telle qu'estimée par ALD au début de contrat, peut être différente de la valeur de marché future du véhicule à la fin du contrat. Cette différence, qui fait partie du risque global inhérent aux véhicules d'occasion, est gérée par le groupe ALD à travers des procédures internes solides appliquées à toutes les filiales d'ALD pour fixer, contrôler et réévaluer les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules en service. La procédure de détermination de la valeur résiduelle définit les processus, les rôles et les responsabilités en jeu dans la détermination de la valeur résiduelle qui sera utilisée pour les contrats futurs. Les valeurs résiduelles sont déterminées à l'échelle locale car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais elles sont contrôlées et approuvées au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation affinée du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques internes concernant les ventes de véhicules d'occasion pour chaque segment de marché, ainsi que sur les informations de l'argus et sur des facteurs propres aux pays (inflation, ajustements liés au segment de marché, cycle de vie, etc.). Dans le cadre de ce processus, les problèmes externes actuels sont analysés afin d'appliquer un facteur de stress à l'évaluation de la flotte actuelle. La détermination de la valeur résiduelle est revue par la Direction générale locale lors d'un Comité de fixation des prix qui se réunit au moins deux fois par an (chaque trimestre pour les filiales importantes), puis est contrôlée et validée à l'échelle du groupe ALD.

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules actuellement en service sont revues au moins une fois par an (deux fois par an – soit une par semestre – pour les entités ayant une flotte de plus de 5 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement à travers un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle d'ALD. La valeur résiduelle actuelle intégrée au contrat est comparée avec la valeur de marché attendue au cas par cas.

Les ajustements liés aux réévaluations sont comptabilisés par portefeuille, si besoin afin d'obtenir une évaluation proche de la valeur de marché attendue à la fin de contrat, afin d'atténuer tout risque de marché.

Conformément à l'IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable : toutes les pertes potentielles sur la vente de véhicules sont donc réparties de façon égale entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ; lorsque la revalorisation dans un pays produit un bénéfice global, aucun ajustement n'est effectué. La valeur résiduelle du portefeuille total de contrats de location s'élevait à 14 039 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. Les coûts d'entretien sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du groupe ALD. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification *ex post* des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

4.1.4 Risque d'assurance

Le Groupe est exposé au risque de dommage des véhicules et de responsabilité civile découlant d'accidents impliquant des véhicules appartenant à sa flotte. Ce risque peut prendre la forme de responsabilité civile, de défense juridique, de dommage matériel ou d'indemnisation des passagers. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver ce risque ou est juridiquement contraint de s'assurer, ce risque est couvert par des compagnies d'assurances locales. Toutefois, le Groupe a décidé que certaines entités locales conserveraient le risque de dommage matériel sur leurs propres véhicules, lorsque ceci est justifié par la taille de la flotte, son profil de risque et les conditions de marché locales. L'entité qui gère ce risque de dommage matériel doit se conformer à des procédures internes strictes en termes de fixation des prix, de sélection des risques et de constitution de provisions. Les provisions pour dommage matériel sont une combinaison du montant estimé pour couvrir le coût des sinistres futurs, majoré d'une estimation du coût des sinistres futurs encourus mais non encore reçus (IBNR). Cet IBNR est basé sur une analyse statistique de la fréquence et du montant des sinistres.

Le Groupe conserve également certains risques liés aux moteurs (dommage matériel, assurance passagers et responsabilité civile) dans sa propre compagnie de réassurance, ALD Re DAC (ALD Re). ALD Re, qui est basée en Irlande, est régulée par la Banque centrale d'Irlande. La Société réassure les assurances de responsabilité civile, les dommages matériels et les couvertures accessoires pour environ 500 000 véhicules. De plus, elle a des passifs de réassurance couvrant 25 entités au sein du Groupe. ALD Re contrôle rigoureusement son univers de risques, notamment les risques de garantie, de marché, de crédit et opérationnel grâce à une solide structure de gouvernance, un appétit pour le risque clairement défini et un processus de contrôle des risques pointus. En outre, pour minimiser l'impact financier d'un événement individuel, ALD Re achète une protection pour les sinistres dépassant un montant donné. Cette stratégie de réassurance est revue au moins une fois par an.

Par ailleurs, chaque année, un actuaire indépendant doit formuler un avis sur le caractère adéquat des réserves techniques d'ALD Re en regard de ses engagements futurs tels que déterminés par cet actuaire indépendant.

4.2 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 pour l'actif ou le passif non fondées sur des données de marché observables (données d'entrée non observables) (niveau 3).

La juste valeur des actifs et passifs financiers est évaluée au coût amorti, 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 au 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 20 « 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 25 « Actifs et passifs financiers par catégorie ».

NOTE 5 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes consolidés du Groupe impose à la Direction de faire preuve de jugement et de formuler des estimations et des hypothèses qui affectent les montants déclarés des revenus, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que les informations annexes. L'incertitude au sujet de ces hypothèses et estimations pourrait donner lieu à des résultats nécessitant un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs ou des passifs affectés au cours des périodes à venir.

Lors de la préparation des comptes consolidés du Groupe, les jugements importants portés par la Direction dans l'application des méthodes comptables du Groupe et les principales sources d'incertitude liées aux estimations étaient en grande partie les mêmes que ceux qui s'appliquaient aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cependant, du fait de l'incertitude liée à la nature sans précédent de la pandémie de COVID-19, le Groupe s'est continuellement attaché à sélectionner des hypothèses appropriées et à élaborer des estimations fiables qui sous-tendent les diverses conclusions comptables. Les principales hypothèses et estimations qui ont été révisées de façon approfondie sont celles concernant les pertes de crédit attendues et la gestion du risque de valeur résiduelle. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

5.1 Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition

Le Groupe soumet chaque année l'écart d'acquisition à un test de dépréciation, conformément à la méthode comptable exposée à la note 3.10.1 des présents comptes consolidés. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été fondés

sur des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de formuler des estimations. Les principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité sont celles portant sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et d'autres variations anticipées des flux de trésorerie. Le Groupe se base sur un plan d'activité à cinq ans pour chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie identifié. Les plans d'activité utilisés ont intégré des hypothèses pertinentes au regard du climat économique actuel, telles que la croissance du parc automobile, le marché des voitures d'occasion et le risque de crédit.

Sur la base de l'ensemble des hypothèses retenues par le Groupe, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée.

Des tests de sensibilité, basés sur des hypothèses, sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie. Au 31 décembre 2020, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent :

- qu'une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels par rapport aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 10 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- qu'une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 7,1 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 « Écart d'acquisition ».

5.2 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 2020, aucune provision pour dépréciation sur la flotte de location n'a été exigée.

5.3 Juste valeur des instruments financiers dérivés

La juste valeur de certains instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe exerce son jugement pour sélectionner différentes méthodes et retenir des hypothèses qui reposent principalement sur les conditions de marché prévalant à la clôture. Le Groupe a utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour certains actifs financiers disponibles à la vente qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Ces actifs ne présentent pas de montants significatifs dans les états financiers.

5.4 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'entreprise les mieux notées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des échéances résiduelles similaires à celles de l'engagement de retraite concerné.

Une augmentation de + 0,5 % du taux d'actualisation par rapport à l'estimation de la Direction se traduirait par une baisse estimée de 1,7 million d'euros de la valeur comptable des engagements de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

5.5 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.

5.6 Provision pour sinistres

La provision pour sinistres est basée sur des hypothèses telles que le risque de sinistres techniques, le comportement des assurés, l'inflation et la jurisprudence. Les hypothèses peuvent être différentes des données réelles sous l'effet de l'évolution de la conjoncture économique et des conditions de marché.

NOTE 6 Informations sectorielles

Sur le plan géographique, la Direction prend en compte la performance en Europe de l'Ouest, continentale et de l'Est, dans les pays nordiques et en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie et dans le reste du monde.

La trésorerie centrale, située au Luxembourg, fournit des financements aux 19 entités d'ALD présentes dans 13 pays. Le montant total des prêts consentis à ces entités s'élève à 13,5 milliards d'euros.

La trésorerie centrale accorde des prêts aux entités d'ALD dans des conditions de concurrence normales conformément aux directives de l'OCDE ; ces prêts sont documentés par des politiques de prix de transfert *ad hoc*.

Ce département est responsable du contrôle des besoins de financement et des risques structurels du Groupe. En outre, il apporte des conseils techniques sur les instruments financiers, notamment les dérivés, et sur les titrisations et le programme d'émissions obligataires du Groupe.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels sur la base d'un indicateur du chiffre d'affaires et du résultat avant impôt tels que présentés dans les comptes consolidés. Il s'assure également qu'aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du total du chiffre d'affaires.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

Notes relatives aux comptes consolidés

Chiffre d'affaires et résultat avant impôt

Les ventes entre secteurs sont réalisées dans des conditions de concurrence normales. Le chiffre d'affaires réalisé en externe communiqué au Conseil d'administration est évalué de la même manière que celui inscrit dans les états financiers.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2020		Exercice clos le 31 décembre 2019	
	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾
Europe de l'Ouest ⁽¹⁾	364,9	7 596,8	474,0	7 378,9
Pays nordiques	73,8	953,2	79,9	898,1
Europe continentale et de l'Est	135,2	1 023,3	101,9	981,0
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	40,8	361,0	37,4	435,4
TOTAL	614,6	9 934,2	693,2	9 693,5

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2020		Exercice clos le 31 décembre 2019	
		Produits provenant de clients externes		Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾		4 428,0		4 417,7
Revenus des services		2 127,9		2 178,4
Produits de la vente de véhicules		3 378,3		3 097,4
TOTAL		9 934,2		9 693,5

AUTRES INFORMATIONS

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		
	Flotte de location	Total de l'actif	Endettement net ⁽²⁾
Europe de l'Ouest	15 871,9	20 401,6	15 509,4
Pays nordiques	1 817,7	1 981,8	85,5
Europe continentale et de l'Est	1 797,0	1 934,5	1 235,7
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	590,4	769,6	620,3
TOTAL	20 077,0	25 087,6	17 451,0

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Flotte de location ⁽³⁾	Total de l'actif ⁽³⁾	Endettement net ⁽²⁾
Europe de l'Ouest	15 870,6	20 547,3	16 027,1
Pays nordiques	1 811,2	1 999,8	70,9
Europe continentale et de l'Est	1 928,6	2 109,9	1 412,6
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde ⁽³⁾	755,5	930,9	764,7
TOTAL	20 365,8	25 587,9	18 275,2

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 2020	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2020	Exercice clos le 31 décembre 2019
	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Flotte de location (en millions d'euros)	Flotte de location (en millions d'euros) ⁽⁴⁾
France	2 053,4	2 074,8	4 630,6	4 571,5
Italie	1 524,2	1 546,6	2 397,7	2 824,8
Royaume-Uni	900,7	903,6	1 677,4	1 875,5
Allemagne	788,9	696,1	1 972,4	1 535,1
Espagne	716,3	687,3	1 700,1	1 711,2
Pays-Bas	661,7	561,1	1 374,3	1 343,9
Belgique	590,4	571,0	1 340,3	1 243,9
Autres pays	2 698,6	2 653,0	4 984,2	5 259,9
	9 934,2	9 693,5	20 077,0	20 365,8

(1) Les revenus générés auprès des clients externes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été retraités en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les revenus et les coûts des contrats de location-financement afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est nul. Les détails de ce reclassement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

(2) L'endettement net est défini comme la somme des emprunts auprès d'institutions financières (courants et non courants), diminuée du montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels que présentés dans le bilan consolidé du Groupe.

(3) Les soldes comprennent les actifs/passifs du groupe destiné à être cédé, classés comme détenus en vue de la vente.

(4) Y compris la flotte de location du groupe destiné à être cédé, classée comme détenue en vue de la vente.

NOTE 7 Évolution du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence (Note 18), toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au mois de décembre 2019 sont présentées ci-après :

Activité abandonnée – ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd.

Le 28 février 2020, ALD a vendu sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine. Cette vente est intervenue en même temps que la cession de la participation de 50 % détenue par son partenaire dans la coentreprise. L'entité a été déconsolidée des états financiers du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2020.

Les informations financières relatives à l'activité abandonnée sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)

Contrepartie de cession reçue (trésorerie)	16,0
Valeur comptable des actifs nets vendus	(5,3)
PLUS-VALUE DE CESSION AVANT IMPÔT ET RECLASSEMENT DE LA RÉSERVE DE CONVERSION DE DEVICES ÉTRANGÈRES	10,7
Reclassement de la réserve de conversion de devises étrangères	(0,6)
Impôt sur la plus-value	(0,1)
PLUS-VALUE DE CESSION APRÈS IMPÔT	10,0
Les flux de trésorerie nets générés par la vente de la filiale sont les suivants :	
Trésorerie reçue de la vente des activités abandonnées	16,0
Trésorerie cédée dans le cadre des activités abandonnées	(1,9)
FLUX NET DE TRÉSORERIE À LA DATE DE CESSION	14,1
Résultat par action de base issu des activités abandonnées (en euros)	0,02
Résultat dilué par action issu des activités abandonnées (en euros)	0,02

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	
	2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location simple	4 376,6	4 370,2
Intérêts issus des locations-financement ⁽¹⁾	39,0	35,8
Autres produits d'intérêts	12,4	11,6
REVENUS DES CONTRATS DE LOCATION ⁽¹⁾	4 428,0	4 417,7
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(3 612,8)	(3 559,5)
Coûts des contrats de location – Financement :		
• Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières ⁽¹⁾	(156,2)	(165,9)
• Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(14,5)	(13,5)
• Autres charges d'intérêts	(8,8)	(31,5)
Total des charges d'intérêts ⁽¹⁾	(179,5)	(210,8)
COÛTS DES CONTRATS DE LOCATION – DÉPRÉCIATIONS ET FINANCEMENT	(3 792,3)	(3 770,3)
Instruments dérivés de transaction	4,7	(14,3)
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de juste valeur	-	-
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(1,2)	(0,4)
Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés	3,5	(14,7)
Gains ou pertes de change latents	(13,1)	31,3
TOTAL DES GAINS/PERTES LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS	(9,6)	16,7
MARGE DES CONTRATS DE LOCATION	626,1	664,1

(1) Un reclassement de 84 millions d'euros entre les revenus et les coûts des contrats de location-financement a dû être opéré afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente au niveau des filiales britanniques du Groupe. Dans le compte de résultat de 2019, le montant total des versements échelonnés a été affecté aux revenus de location-financement. Afin de réduire le montant en capital de la créance de location-financement, une charge a été comptabilisée dans le compte de résultat au poste « Coûts des contrats de location – Financement ». Par la suite, la pondération des revenus a conduit à surestimer les intérêts et les charges d'intérêts du même montant. Après reclassement, les revenus des contrats de location-financement sont désormais directement répartis entre le montant en capital de la créance de location-financement et les revenus de location-financement. Aucun changement n'est intervenu dans la « Marge des contrats de location » après ce reclassement.

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 amortissements excessifs comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte détaillé à la note 4.1.3. « Risque lié aux actifs ».

Le Groupe réévalue périodiquement sa flotte afin d'identifier et de calculer l'impact de toute variation de la valeur résiduelle estimée des véhicules sous contrats de location simple. Tout risque potentiel est prévu de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. L'impact net de cette provision est inclus dans les coûts de dépréciation. En 2020, l'impact du mouvement des amortissements excessifs a constitué un coût net de 39 millions d'euros (2019 : reprise nette de 20,4 millions d'euros). Cf. note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

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	
	2020	2019
Revenus des services	2 127,9	2 178,4
Coût des ventes – services	(1 497,6)	(1 546,1)
Marge des services	630,3	632,3

8c Résultat des ventes de véhicules

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Produits de la vente de véhicules	3 378,3	3 097,4
Coût de revient des véhicules vendus	(3 317,1)	(3 022,4)
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0

Pour de plus amples détails concernant les produits de la vente de véhicules, se référer à la note 3.24 (c)(i).

Le coût de revient des véhicules vendus représente la valeur amortie du véhicule et les coûts d'élimination supplémentaires.

Le recul observé au niveau du résultat des ventes de véhicules reflète la baisse anticipée du résultat unitaire de la vente de véhicules. Cependant, cette baisse a été limitée par la pénurie de

l'offre et l'augmentation de la demande constatées durant la pandémie de COVID-19.

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	
	2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des services	2 127,9	2 178,4
Revenus des contrats de location simple	4 376,6	4 370,2
Produits d'intérêts ⁽¹⁾	51,5	47,4
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾	4 428,0	4 417,7
SOUS-TOTAL – REVENUS DES ACTIVITÉS DE LOCATION	6 555,9	6 596,1
Produits de la vente de véhicules	3 378,3	3 097,4
TOTAL DES REVENUS	9 934,2	9 693,5
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	9 098,7	8 858,8

(1) Voir Note (1) sous 8a

NOTE 9 Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
Dépréciation		(142,0)	(101,5)
Reprise de dépréciation *		70,9	56,5
Provisions pour dépréciation de créances	2.1, 22	(71,1)	(45,0)

* 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

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Salaires et traitements	(316,7)	(312,6)
Charges sociales	(65,0)	(65,2)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(2,3)	(1,8)
Autres charges de personnel	(24,4)	(29,7)
TOTAL	(408,4)	(409,3)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 6 543 (2019 : 6 626). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 6 606 (2019 : 6 715).

NOTE 11 Frais généraux et charges administratives

Les frais généraux et les charges administratives comprennent principalement les coûts informatiques, les honoraires professionnels et les frais de marketing. ALD continue d'accélérer son programme d'investissements informatiques dans le cadre de la volonté du Groupe de se positionner comme le premier choix en termes de solutions de mobilité sur le marché. Le Groupe a mis l'accent en particulier sur les solutions numériques afin d'enrichir davantage l'expérience client, notamment des portails *Web* visant à

la gestion de la flotte, et sur les investissements dans le développement de nouveaux produits flexibles pour les clients. 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 note 12) et les charges d'intérêts inscrites sous la rubrique « Marge des contrats de location ».

NOTE 12 Dotation aux amortissements

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
Amortissement des autres immobilisations corporelles	15	(25,7)	(26,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles	15	(16,0)	(12,9)
Dépréciation du droit d'utilisation des actifs	16	(21,1)	(19,8)
TOTAL		(62,9)	(58,8)

NOTE 13 Impôts sur le résultat

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Impôt exigible	(64,6)	(22,1)
Impôt différé	(44,3)	(100,1)
Impôt sur le résultat	(108,9)	(122,2)

En 2020, le Groupe a enregistré un bénéfice de 37 millions d'euros (49,6 millions d'euros en 2019) suite à l'introduction en Italie de la loi de stabilité budgétaire 2016 et 2017, qui accorde un avantage fiscal afin d'encourager l'achat de nouvelles immobilisations corporelles. Cet avantage permet une augmentation supplémentaire de 40 % des amortissements, qui peut être déduite de la base imposable et n'est accessible qu'aux entreprises qui perçoivent des revenus et non aux particuliers.

ALD Automotive Italia SRL (Italie) avait rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant

le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes. En 2019, 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. Aucun reclassement n'est requis en 2020 et l'avantage fiscal est comptabilisé dans l'impôt exigible. 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	
	2020	2019
Résultat avant impôt	614,6	693,2
Taux d'impôt standard en France	32,02 %	34,43 %
Charge d'impôt au taux standard	(196,8)	(238,7)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	62,0	74,6
Effets d'impôt :		
Résultats nets d'impôt des entreprises associées	0,6	0,6
Résultats non imposables	(12,3)	0,5
Charges non déductibles fiscalement	23,4	33,2
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	0,3	0,2
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	(1,5)	-
Réévaluation des impôts différés	22,6	(36,6)
Ajustement par rapport aux années précédentes	(0,7)	35,9
Autres	(6,6)	8,2
TOTAL	(108,9)	(122,2)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	17,73 %	17,62 %

L'augmentation des revenus non soumis à l'impôt est due aux plus-values déductibles à la suite de la restructuration du Groupe (vente interentreprise de filiales).

L'impact positif des charges non déductibles fiscalement tient toujours à l'avantage de la loi de stabilité en Italie.

L'impact positif important lié à la réévaluation de l'impôt différé en 2020 par rapport à 2019 s'explique comme suit :

- en 2019, un reclassement a été opéré entre impôt exigible et impôt différé sur le résultat, pour un montant de 31,9 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 ;

- 25 millions d'euros sont imputables à une diminution du taux d'imposition futur des filiales françaises.

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2020 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie, la Belgique, l'Espagne, les Pays-Bas et la Russie où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs au taux d'imposition effectif en France (taux d'imposition respectifs de 18,9 %, 19 %, 12,5 %, 24 %, 25 %, 25 %, 25 % et 20 %).

VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Passifs d'impôts différés nets au 1 ^{er} janvier	(220,0)	(122,2)
Charges du compte de résultat	(44,3)	(100,1)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	(0,3)	1,0
Différences de conversion	9,0	1,2
Variations de périmètre	(2,0)	0,4
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	-	(0,4)
Autres	-	0,0
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(257,6)	(220,0)

NATURE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Amortissements dérogatoires	(511,0)	(457,1)
Provisions	143,9	145,0
Dépréciations	-	-
Déficits fiscaux	76,0	44,0
Gains de juste valeur	(1,6)	11,4
Engagements de retraite	4,1	4,2
Autres différences temporaires	30,7	32,3
Autres	0,3	0,3
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(257,6)	(220,0)

En raison des difficultés actuelles causées par la COVID-19, le Groupe a examiné l'effet des modifications des projections et de la probabilité des bénéfices imposables futurs sur la comptabilisation et le recouvrement ultérieur des actifs d'impôt différé. Aucun indicateur ne permet de penser que la disponibilité des écarts temporaires imposables admissibles, ainsi que les bénéfices imposables futurs, ont été affectés et que les actifs d'impôt différé ne seront pas recouvrables à l'avenir.

Les filiales du Groupe suivent localement l'évolution de la loi relative à l'impôt sur le revenu votée dans le cadre des mesures prises par le gouvernement en réponse à la COVID-19, notamment les allègements fiscaux pour certains types de revenus, des déductions fiscales supplémentaires, un taux d'imposition réduit ou une période prolongée pour utiliser les pertes fiscalement

déductibles. Au 31 décembre 2020, aucun changement substantiel susceptible d'avoir un impact majeur sur les déclarations du Groupe n'a été adopté.

Déficits fiscaux

La majorité des pertes fiscales de 2020, d'un montant de 76 millions d'euros (2019 : 44 millions d'euros) sont attribuables à la Norvège pour 23 millions d'euros (2019 : 18,8 millions d'euros), à la France pour 40,1 millions d'euros (2019 : 23,9 millions d'euros) et à la Belgique pour 9,7 millions d'euros. Ces entités ont utilisé la stratégie d'amortissement accéléré qui conduit à la comptabilisation des pertes fiscales et au report des passifs fiscaux. Aucune perte fiscale cumulée significative n'a été encourue au cours des deux derniers exercices.

NOTE 14 Flotte de location

(en millions d'euros)

Flotte de location

Au 1^{er} janvier 2019	
Coût	25 062,9
Amortissements et pertes de valeur	(6 639,1)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019	18 423,9
Clôture au 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
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	20 336,7
Acquisitions	7 195,6
Cessions	(3 231,9)
Amortissements	(3 824,3)
Transfert de l'écart d'acquisition	0,9
Différences de conversion	(400,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	20 077,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	27 749,3
Amortissements et pertes de valeur	(7 672,3)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	20 077,0

Au 31 décembre 2020 et 2019, 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 les pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle s'élevait à 1 852 millions d'euros et la valeur nette comptable à 1 801 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces créances ne peuvent être cédées.

Au 31 décembre 2020, la valeur comptable du passif associé s'élevait à 414 millions de livres sterling au Royaume-Uni, 360 millions d'euros en Belgique, 236 millions d'euros aux Pays-Bas et 350 millions d'euros en Allemagne.

Pour de plus amples détails sur ces opérations, voir le paragraphe « Risques de liquidité » de la section « Gestion des risques financiers ».

NOTE 15 Autres immobilisations corporelles et incorporelles**AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

(en millions d'euros)

	Notes	Terrains	Immeubles	Équipements	Total
Au 1^{er} janvier 2019					
Coût		6,8	70,0	124,4	201,2
Amortissements et pertes de valeur			(28,3)	(66,4)	(94,7)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019		6,8	41,7	58,0	106,5
Clôture au 31 décembre 2019					
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
Valeur nette comptable à l'ouverture		4,5	46,1	67,6	118,2
Acquisitions		–	18,1	33,5	51,7
Cessions		–	(7,3)	(11,7)	(18,9)
Amortissements	12	–	(6,3)	(19,4)	(25,7)
Différences de conversion		–	(0,6)	(1,9)	(2,4)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020		4,5	50,1	68,2	122,8
Au 31 décembre 2020					
Coût		4,5	80,9	152,3	237,6
Amortissements et pertes de valeur			(30,8)	(84,1)	(114,9)
Valeur comptable au 31 décembre 2020		4,5	50,1	68,2	122,8

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	Notes	Logiciels	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019				
Coût		70,2	15,6	85,9
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(42,7)	(1,0)	(43,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2019		27,6	14,6	42,2
Clôture au 31 décembre 2019				
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)	(11,1)	(11,2)
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
Clôture au 31 décembre 2019				
Valeur nette comptable à l'ouverture		28,8	11,5	40,4
Acquisitions		10,3	3,7	14,0
Cessions		(0,3)	(2,2)	(2,5)
Amortissements	12	(14,6)	(1,5)	(16,0)
Transfert de l'écart d'acquisition		-	0,8	0,8
Différences de conversion		(0,1)	(0,0)	(0,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020		24,1	12,4	36,5
Au 31 décembre 2020				
Coût		85,3	15,0	100,3
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(61,2)	(2,6)	(63,9)
Valeur comptable au 31 décembre 2020		24,1	12,4	36,5

NOTE 16 Actifs de droit d'utilisation et dettes de location

(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)
Cumul des amortissements	(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
Paielements	-	(25,7)
Au 31 décembre 2019	131,4	135,9
Au 1^{er} janvier 2020		
	131,4	135,9
Acquisitions	30,1	30,7
Cessions	(8,5)	(8,5)
Cumul des amortissements	(24,9)	-
Charge d'intérêts	-	1,8
Paielements	-	(27,2)
Au 31 décembre 2020	128,0	132,7

NOTE 17 Écart d'acquisition

(en millions d'euros)

	Fonds commercial
Au 1^{er} janvier 2019	
Coût	532,4
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019	532,4
Clôture au 31 décembre 2019	
Valeur nette comptable à l'ouverture	532,4
Acquisitions	1,7
Cessions	-
Dépréciation	-
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
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	575,7
Acquisitions	2,0
Cessions	-
Dépréciation	-
Transfert à la flotte de location	(0,9)
Transfert aux autres immobilisations incorporelles	(0,8)
Variations de périmètre	-
Différences de conversion	-
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	576,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	576,0
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2020	576,0

ÉCART D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2020	Acquisitions	Diminutions	Variations de périmètre	Au 31 décembre 2020
France	212,0	-	-	-	212,0
Allemagne	37,9	-	-	(2,7)	35,2
Italie	50,2	-	-	-	50,2
Espagne	109,1	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	22,6
Benelux	54,9	2,0	-	-	56,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
Pays méditerranéens	4,2	-	(1,7)	-	2,5
Pays nordiques	18,3	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	-	-	2,7	4,1
Europe centrale	31,5	-	-	-	31,5
TOTAL	575,7	2,0	(1,7)	-	576,0

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2019	Acquisitions	Diminutions	Variations de périmètre	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
Benelux	13,3	-	-	41,6	54,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
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	1,7	-	41,6	575,7

Chaque année, ALD réalise un test de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie à laquelle l'écart d'acquisition a été affecté.

Une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat si la valeur comptable de l'UGT, comprenant l'écart d'acquisition qui lui a été affecté, est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dépréciation est ensuite affectée en priorité pour réduire la valeur comptable de l'écart d'acquisition.

Le montant recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est calculé selon la méthode la plus appropriée, généralement l'actualisation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie ont été projetés sur les résultats financiers réels et sur les plans d'activité à cinq ans, et la Direction a évalué et approuvé le caractère raisonnable des hypothèses retenues en examinant l'origine des différences entre les projections de flux de trésorerie passées et les flux de trésorerie réels.

Un taux d'actualisation a été appliqué, calculé à partir d'un taux d'intérêt sans risque et d'une prime de risque du marché multipliée par un coefficient bêta spécifique au marché.

Du fait de la réduction potentielle de la demande de services de location et de gestion de flotte dans le monde et d'autres

incertitudes concernant la valeur de revente des véhicules, le Groupe a ébauché un scénario « de stress » supplémentaire pour les projections de trésorerie future sur les 7 unités génératrices de trésorerie qui représentent 88 % de l'écart d'acquisition total. Le scénario présente les tensions suivantes :

- 10 % de réduction de la croissance attendue de la flotte sur la période 2021-2025 ;
- 10 % de réduction du produit de la vente de véhicules d'occasion en 2021 et 2022.

Historiquement, la plus forte réduction du produit des ventes par véhicule a été enregistrée pendant la crise financière de 2009 (un peu plus de 7 % par rapport aux niveaux d'avant la crise).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, même avec ces scénarios particulièrement défavorables, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée en 2020. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2019.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2020 et 2019 sont les suivantes :

HYPOTHÈSES EN 2020 ET 2019

	Facteur d'actualisation 2020	Facteur d'actualisation 2019	Taux à l'infini (2020 et 2019)
France	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Allemagne	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Italie	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Espagne	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Royaume-Uni	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Irlande	10,39 %	9,20 %	2,00 %
Benelux	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays méditerranéens	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays nordiques	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays d'Europe du Sud-Est	16,90 %	15,42 %	2,00 %
Pays d'Europe du Nord-Est	9,60 %	9,20 %	2,00 %
Europe centrale	11,92 %	11,63 %	2,00 %

NOTE 18 Titres mis en équivalence

Pour l'exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)

	2020	2019
Solde au 1 ^{er} janvier	9,0	7,6
Quote-part des résultats	1,2	1,3
Différences de conversion	(0,1)	0,1
Solde au 31 décembre	10,2	9,0

Raison sociale	Pays d'origine	Actifs	Passifs ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires	Bénéfice/ (perte)	Quote-part détenue en %
Au 1^{er} janvier 2019						
ALD Automotive SA Maroc	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 Maroc	Maroc	58,3	50,5	21,5	1,8	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		59,5	50,5	21,5	1,8	
Au 31 décembre 2020						
ALD Automotive SA Maroc	Maroc	53,2	44,2	22,3	1,9	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		54,4	44,3	22,3	1,9	

(1) Hors capitaux propres nets.

NOTE 19 Instruments financiers dérivés

Des instruments dérivés sont utilisés dans le cadre de la stratégie globale de gestion du risque de marché, principalement associé aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, respectivement *via* des *swaps* de taux d'intérêt et de change. Le

Groupe n'a pas pour politique d'utiliser des instruments dérivés à des fins spéculatives. Les instruments dérivés, qui sont régulièrement évalués à la juste valeur, sont inclus dans le bilan consolidé au poste «Instruments financiers dérivés».

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2020		Clôture au 31 décembre 2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,5	10,2	0,8	14,4
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	47,4	4,1	5,2	14,4
Instruments dérivés de transaction	16,9	9,4	12,8	6,3
TOTAL	64,7	23,7	18,7	35,1
Moins partie à plus d'un an :				
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,1	7,3	0,7	12,8
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	24,4	2,8	3,7	12,0
Instruments dérivés de transaction	8,6	2,4	3,4	4,2
TOTAL DE LA PARTIE À PLUS D'UN AN	33,1	12,4	7,8	28,9
PARTIE À MOINS D'UN AN	31,6	11,3	10,9	6,2

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 320,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 316,7 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 d'échange à terme au 31 décembre 2020 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 2 294 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 2 566 millions d'euros).

Au 31 décembre 2020, les principaux taux variables étaient l'EURIBOR, le GBP LIBOR, 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 2020 seront repris systématiquement dans les charges d'intérêts du compte de résultat jusqu'au remboursement de la dette financière.

NOTE 20 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Investissements à long terme (10 ans)	386,9	469,1
Autres actifs financiers courants	350,4	326,3
Autres	4,7	0,1
TOTAL	742,0	795,5

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). Ces dépôts ont une échéance d'environ 6 ans et ne seront pas reconduits.

NOTE 21 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Stocks – valeur brute	348,5	392,2
Provisions pour dépréciation	(23,9)	(20,7)
Stocks nets	324,6	371,6

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette.

NOTE 22 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	
	2020	2019
Créances au titre des contrats de location-financement	762,5	856,6
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(14,2)	(10,7)
Créances sur les établissements de crédit ⁽¹⁾	35,3	32,3
Créances sur les clients	977,2	993,1
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(178,1)	(136,6)
TOTAL DES CRÉANCES	1 582,6	1 734,7

(1) 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)	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	749,3 ⁽¹⁾	13,2 ⁽²⁾	762,5	846,8 ⁽¹⁾	9,9 ⁽²⁾	856,6
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(4,7)	(6,7)	(11,4)	(4,8)	(5,9)	(10,7)
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement – valeur prospective	(2,7)	-	(2,7)	-	-	-
Créances sur les établissements de crédit	-	35,3	35,3	-	32,3	32,3
Créances sur les clients	580,4	396,7 ⁽²⁾	977,2	643,4	349,7 ⁽²⁾	993,1
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(14,5)	(150,9)	(165,4)	(15,5)	(121,1)	(136,6)
Provision pour dépréciation des créances sur les clients – valeur prospective	(12,7)	-	(12,7)	-	-	-
TOTAL DES CRÉANCES	1 295,1	287,6	1 582,7	1 469,9	264,8	1 734,7

(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 2020 et au 31 décembre 2019 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 2020

(en millions d'euros)	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
Probabilité de défaut	1 %	5 %	11 %	17 %	21 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 139,5	98,3	33,0	14,3	44,6	1 329,7
Dépréciation	(14,7)	(4,5)	(3,5)	(2,4)	(9,6)	(34,6)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 124,8	93,8	29,5	12,0	35,1	1 295,1

MATRICE DE PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
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

L'augmentation de la provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement et des créances clients est due à la provision prospective. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

Informations sur les créances liées aux contrats de location-financement échues et 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 2020

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises ⁽¹⁾	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montant non échu	3,6	300,7	64,3	106,4	214,6	689,5
Montants échus de 1 à 30 jours	0,1	11,0	8,6	0,1	4,4	24,1
Montants échus de 31 à 60 jours	-	2,5	2,5	0,0	5,3	10,4
Montants échus de 61 à 90 jours	-	1,7	3,5	0,1	1,6	6,9
Montants échus de 91 à 180 jours	0,3	4,3	1,0	0,1	1,0	6,8
Montants échus de 181 jours à 1 an	0,8	4,6	0,7	0,2	2,7	9,0
Montants échus à plus de 1 an	-	2,2	0,1	0,0	0,2	2,6
TOTAL	4,8	327,0	80,7	107,0	229,7	749,3

(1) Il y a eu des réallocations de portefeuilles en 2020.

PRÊTS ET CRÉANCES AUX CLIENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises	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 de 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

La baisse des montants non échus est liée à la diminution 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	
		2020	2019
Solde au 1^{er} janvier		(136,5)	(118,2)
Provisions pour dépréciation nette	9	(71,1)	(45,0)
Créances comptabilisées en pertes		20,7	23,0
Variation de la provision pour les contrats de location-financement		3,5	0,9
Autres et différences de conversion en devise		5,4	2,7
Solde au 31 décembre		(178,1)	(136,5)

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Créances clients non échues	623,3	638,4
Créances échues depuis moins de 90 jours	160,8	194,7
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	41,5	35,1
Créances échues depuis plus de 180 jours	151,6	124,9
TOTAL	977,2	993,1

La détérioration du profil de maturité en 2020 est due à l'impact de la pandémie de COVID-19 et au déclin économique qui en résulte. L'impact principal sur les paiements des clients s'est fait sentir dans les secteurs des particuliers, des entreprises individuelles et des petites et moyennes entreprises. En réponse à cette situation, les

entités ont atténué l'impact en se concentrant sur les procédures de recouvrement, l'externalisation du recouvrement des paiements et les paiements par prélèvement automatique. Ces méthodes se traduisent par une réduction des créances échues depuis moins de 90 jours et des créances non échues.

NOTE 23 Autres créances et charges constatées d'avance

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
TVA et autres taxes	237,1	276,7
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	108,1	116,2
Indemnités de sinistres	8,5	14,8
Charges constatées d'avance	296,4	305,6
Autres	263,7	244,0
Autres créances et charges constatées d'avance	913,9	957,3

La plupart des autres créances et charges constatées d'avance ont une échéance inférieure à un an.

Les autres créances comprennent 105,8 millions d'euros (2019 : 132,5 millions d'euros) se rapportant à des remises à recevoir des concessionnaires et des constructeurs.

NOTE 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Disponibilités	122,6	117,3
Dépôts bancaires à court terme	72,1	38,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	194,7	155,5
Découverts bancaires	(315,7)	(272,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(121,0)	(116,7)

Aux fins du tableau de flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les éléments suivants au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Disponibilités	122,6	117,3
Dépôts bancaires à court terme	72,1	38,2
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	194,7	157,4
Découverts bancaires	(315,7)	(272,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(121,0)	(114,9)

Comme ALD gère son propre programme de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

NOTE 25 Actifs et passifs financiers par catégorie

Les catégories d'actifs et de passifs financiers de la Société sont analysées ci-après :

ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	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		16,9	47,8	64,7	64,7	2
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 582,6			1 582,6	1 582,6	2
Autres actifs financiers non courants et courants	-	742,0		742,0	742,0	1 et 2
Trésorerie et équivalents de trésorerie		194,7		194,7	194,7	1
TOTAL	1 582,6	953,5	47,8	2 584,0	2 584,0	

(1) Fait référence à la méthode d'évaluation.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

Notes relatives aux comptes consolidés

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	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		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.

PASSIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Passifs au coût amorti	Passifs évalués 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	12 734,1			12 734,1	12 734,1	Niveau 2
Émissions obligataires	4 911,6			4 911,6	4 946,2	Niveau 2
Instruments financiers dérivés		9,4	14,3	23,7	23,7	Niveau 2
Dettes fournisseurs	757,2			757,2	757,2	Niveau 2
TOTAL	18 402,9	9,4	14,3	18 426,6	18 461,2	

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Passifs au coût amorti	Passifs évalués 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	

Aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 n'a été effectué.

NOTE 26 Capitaux propres**Capital social et primes d'émission**

Au 31 décembre 2020, le capital autorisé s'élevait à 606,2 millions d'euros (2019 : 606,2 millions d'euros), réparti en 404 103 640 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,5 euro chacune.

Au 31 décembre 2020, les primes d'émission s'élevaient à 367 millions d'euros (2019 : 367 millions d'euros).

Toutes les actions émises par ALD SA ont été entièrement libérées.

Les détenteurs d'actions ont le droit de recevoir des dividendes tels que déclarés lors de l'Assemblée générale, et chaque action est assortie d'un droit de vote lors des Assemblées générales de la Société.

Autres capitaux propres – Actions propres

Après l'Assemblée générale combinée qui s'est tenue en 2020, 2019 et 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tous les plans d'attribution 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 2019	389 053	(5,8)
Acquisition d'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)
Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2020	650 584	(9,0)
Acquisition d'actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	383 314	(3,6)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	(12 907)	0,1
Contrats de liquidité	41 914	(0,5)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 062 905	(12,9)

Bénéfices non distribués et autres réserves

Les mouvements dans les bénéfices non distribués et autres réserves sont présentés dans le tableau de variation des capitaux propres.

NOTE 27 Paiements fondés sur des actions

En 2020, trois nouveaux plans de paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres, ont été approuvés par le Conseil d'administration d'ALD. Ces plans ont été conçus en vue de proposer un intéressement à long terme à certains salariés du Groupe afin de fournir aux actionnaires des rendements à long terme. En vertu du plan, les participants se voient attribuer 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 2020 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 5	Plan 6.A	Plan 6.B
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	27 mars 2020
Attribution gratuite d'actions	353 281	17 316	17 319
Date d'acquisition des actions	31 mars 2023	31 mars 2022	31 mars 2023
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2022	30 septembre 2023
Juste valeur (en euros)	7,25	7,25	7,25
Nombre de salariés bénéficiant du plan	264	5	5

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2019 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 3	Plan 4.A	Plan 4.B
Date du Conseil d'administration	28 mars 2019	28 mars 2019	28 mars 2019
Attribution gratuite d'actions	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
Attribution gratuite d'actions	276 980	12 907	12 907
Date d'acquisition des actions	31 mars 2021	31 mars 2020	31 mars 2021
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2020	30 septembre 2021
Juste valeur (en euros)	11,31	11,31	11,31
Nombre de salariés bénéficiant du plan	195	4	4

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'ALD, telle qu'évaluée par le Résultat net moyen du Groupe au cours des 2 ou 3 années de la période d'acquisition. Le Résultat net du groupe ALD correspond au Résultat net du groupe ALD publié.

Au 31 décembre 2020, 403 salariés (286 salariés au 31 décembre 2019) 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 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
Au 1^{er} janvier 2020	555 228
Attribuées au cours de l'exercice	387 916
Acquises au cours de l'exercice	(12 907)
Annulées au cours de l'exercice	(58 674)
Au 31 décembre 2020	871 563

Concernant les paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces instruments, évaluée à la date d'attribution, est répartie sur la période d'acquisition et inscrite dans les capitaux propres en «Bénéfices non distribués et autres réserves». Le nombre de ces instruments est revu à chaque date de comptabilisation afin de tenir compte des conditions d'acquisition et d'ajuster le coût global du plan tel que déterminé initialement. Les charges comptabilisées dans la rubrique «Charges de personnel» depuis le début du plan sont ensuite ajustées en conséquence.

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») était destiné à un nombre restreint de dirigeants, sous réserve de conditions d'ancienneté. Au 31 décembre 2019, 163 salariés ont bénéficié de 26 000 actions en vertu de tous les plans existants. Toutes les actions inhérentes à ces plans sont acquises depuis mars 2020 et aucun nouveau plan n'a été mis en place.

CHARGES INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD	(2,3)	(1,8)
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites de Société Générale	(0,0)	(0,4)
COÛT TOTAL	(2,3)	(2,2)

NOTE 28 Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Emprunts bancaires	7 763,5	8 607,9
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	7 763,5	8 607,9
Découverts bancaires	315,7	272,2
Emprunts bancaires	4 655,0	4 528,0
Emprunts courants auprès d'institutions financières	4 970,6	4 800,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	12 734,1	13 408,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 267,8	993,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 200,0	2 900,0
Autres obligations émises non courantes	-	-
Obligations et titres émis non courants	3 467,8	3 893,9
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	138,7	88,0
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 305,2	1 004,9
Autres obligations émises courantes	-	-
Obligations et titres émis courants	1 443,9	1 092,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 911,6	4 986,8
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Il n'y a pas d'éléments non monétaires provenant des sources d'emprunts en cours.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS ET DES OBLIGATIONS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
< 1 an	6 414,5	5 893,1
1-5 ans	11 106,8	12 216,8
> 5 ans	124,4	285,0
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Devises

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Euro	13 268,0	13 540,3
Livre sterling	2 052,7	2 248,6
Couronne danoise	363,3	339,4
Couronne suédoise	424,6	396,7
Autres devises	1 537,1	1 870,0
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 32,2 % du financement total, soit 5 675 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 31 % et 5 826 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Un montant de 764 millions d'euros, soit 4 % du financement total, est fourni par des banques externes. Le financement résiduel (4 912 millions d'euros) a été levé grâce à des titrisations adossées à des actifs, ainsi qu'à des obligations non garanties.

Ce montant comprend un prêt de 250 millions d'euros accordé par la Banque européenne d'investissement en septembre 2019. Ce prêt permettra au Groupe de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans l'ensemble de l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Programme de titrisation adossée à des actifs

En juin 2015, une opération de titrisation privée a été mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros. Elle a été renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en juin 2018. En juin 2020, cette opération à 360 millions d'euros a été renouvelée pour deux années supplémentaires.

L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas a été renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 et reconduite sur 6 mois supplémentaires.

Les titres de créances suivants sont actuellement émis :

Programme et entité <i>ad hoc</i>	Émetteur	Pays	Devise	Montant ⁽¹⁾
ALD Funding Limited	ALD	Royaume-Uni	GBP	414 millions
Axus Finance NL B	ALD	Pays-Bas	Euros	236 millions
Axus Finance SPRL	ALD	Belgique	Euros	360 millions
Red & Black Auto Lease Germany SA, compartiment 3	ALD	Allemagne	Euros	350 millions

(1) Opérations en cours au 31 décembre 2020.

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
< 1 an	138,7	88,0
1-5 ans	1 267,8	993,9
> 5 ans	-	-
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	1 406,4	1 082,0

Le Groupe a déposé du collatéral espèces (réserves) pour un montant total de 45 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 au 31 décembre 2020 :

- une obligation en juillet 2017 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2022, au taux fixe de 0,875 % ;
- une obligation en 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 points de base ;
- 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 points de base ;
- une obligation en juillet 2019 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2023, au taux fixe de 0,375 % ;
- une obligation en octobre 2020 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2023, au taux fixe de 0,375 %.

De plus, en octobre 2018, le Groupe a émis une obligation à impact positif (obligation verte), 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 %.

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 2020.

Les emprunts fournis par Société Générale le sont principalement par l'intermédiaire de Société Générale Luxembourg. Société Générale Luxembourg fournit des fonds à la trésorerie centrale du

Une opération de titrisation privée a été réalisée au Royaume-Uni en décembre 2018, pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement de 1 an. L'opération a été renouvelée en décembre 2019 pour deux années supplémentaires.

Une opération de titrisation privée a été réalisée en Allemagne en octobre 2020, pour un montant de 350 millions d'euros, avec une période de renouvellement de 1 an.

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 Société Générale Luxembourg s'établissait à 8 550 millions d'euros au 31 décembre 2020 (8 598 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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 la Société Générale à Paris, et représentait 3 421 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 972 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020, le Groupe bénéficiait de facilités de crédit non tirées de 3,7 milliards d'euros (2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019), dont 549 millions d'euros de facilités de crédit non tirées engagées. Pour autant qu'il y ait une liquidité de marché, ces facilités sont facilement accessibles aux entités ALD.

Garantie accordée

Une garantie à première demande a été donnée à une institution financière britannique pour un montant de 120 millions de livres sterling pour le compte d'ALD Automotive UK, dans les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cette institution financière.

Une garantie à première demande a été donnée à ING Luxembourg pour un montant de 52 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à la Banque Internationale à Luxembourg pour un montant de 20 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à un propriétaire pour un montant de 6,5 millions d'euros au nom d'ALD Re DAC Ireland, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de location de locaux conclu avec ce propriétaire.

NOTE 29 Engagements de retraite et avantages à long terme• Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes postérieurs à l'emploi 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)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	24,7	23,4
B – Juste valeur des actifs des régimes	(13,5)	(13,3)
C – Juste valeur des actifs distincts	-	-
D – Changement du plafond d'actifs	-	-
A + B - C + D = Solde net comptabilisé au bilan	11,2	10,1

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)	2020	2019
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,1	1,0
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 *	0,1	(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	1,3	2,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,7)	(0,1)
Changement du plafond d'actifs	-	-
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	<i>0,7</i>	<i>2,0</i>
TOTAL DES COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	1,7	3,0

* Gains et pertes actuariels liés aux actifs à partir desquels les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans les charges d'intérêts nets sont déduits.

Variations des passifs nets des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au bilan

Variations de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies :

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde au 1^{er} janvier	23,5	20,7
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,1	1,0
Cotisations des salariés	-	-
Coût des services passés/réductions	-	-
Liquidations	-	-
Intérêts nets	0,2	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	1,3	2,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,7)	(0,1)
Ajustement de change	-	0,1
Versement de prestations	(0,7)	(0,8)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	24,7	23,5

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde au 1^{er} janvier	13,3	12,3
Rendement attendu des actifs des régimes	0,1	0,2
Rendement attendu des actifs séparés	-	-
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	(0,1)	0,2
Ajustement de change	-	-
Cotisations des salariés	0,2	0,2
Cotisations patronales aux actifs des régimes	0,6	0,6
Versement de prestations	(0,5)	(0,2)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	13,5	13,3

Informations sur les actifs (pour tous les avantages et les cotisations futurs)

Les actifs des régimes sont répartis comme suit : obligations 37 %, actions 44 %, instruments du marché monétaire 4 % et autres instruments 15 %.

Les cotisations patronales devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 2021, elles 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 :

(en millions d'euros)	2020	2019
Actifs des régimes	0,0	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 :

	2020	2019
Taux d'actualisation Europe	0,3 %	0,7 %
Inflation à long terme Europe	1,2 %	1,2 %
Augmentation des salaires Europe	1,4 %	1,4 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés Europe (en années)	14,5	14,7
Durée Europe (en années)	12,0	11,9

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs (DBO).

Les courbes des taux utilisées pour actualiser les passifs sont des courbes de type AA (source : Merrill Lynch) observées fin octobre, pour les devises GBP et EUR, et corrigées fin décembre lorsque la baisse des taux d'actualisation a eu un impact significatif.

Les taux d'inflation utilisés sont les taux que les banques centrales des zones monétaires précitées ont fixés comme objectif.

La durée d'activité moyenne résiduelle des salariés est calculée en tenant compte des hypothèses sur les taux de départ.

Les hypothèses précitées ont été appliquées aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

Sensibilités des engagements aux variations des principales hypothèses

(en pourcentage de l'élément mesuré)

	31 décembre 2020 *	31 décembre 2019 *
Variation de + 1 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	- 6,9 %	- 7,0 %
Variation de + 1 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	3,0 %	3,1 %
Variation de + 1 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	7,4 %	8,5 %

* Variation de + 0,5 % de l'élément concerné.

Les sensibilités présentées sont des moyennes pondérées des variations en fonction de la valeur actuelle des engagements de retraite à prestations définies.

Ventilation des paiements futurs

(en millions d'euros)

	2020	2019
N+1	0,5	0,4
N+2	0,4	0,5
N+3	0,4	0,3
N+4	1,0	0,4
N+5	1,2	0,9
N+6 à N+10	5,7	6,3

Autres avantages à long terme

Certaines entités d'ALD peuvent octroyer à leurs salariés d'autres avantages à long terme, tels que des rémunérations variables différées à long terme, des comptes épargne temps ou des primes d'ancienneté. Ces avantages sont différents des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat de travail

qui ne sont pas intégralement payables dans les 12 mois suivant l'exercice durant lequel les services sont rendus par les salariés.

Le solde net des autres avantages à long terme s'élève à 12 millions d'euros. Le montant total des charges au titre des autres avantages à long terme s'élève à 1,3 million d'euros.

NOTE 30 Provisions

(en millions d'euros)	Rétention du risque de sinistre	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	198,1	59,3	257,4
Acquisitions	93,2	7,2	100,5
Reprise (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
Au 1^{er} janvier 2020	209,7	52,9	262,6
Acquisitions	82,4	7,3	89,7
Reprise (utilisation)	(84,9)	(4,1)	(89,0)
Différences de conversion	(0,1)	(1,2)	(1,3)
Variations de périmètre	-	-	-
Au 31 décembre 2020	207,2	54,8	262,0
Dont provisions courantes	97,6	39,2	136,8

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 31 Fournisseurs et autres créanciers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Dettes fournisseurs	757,2	778,6
Produits différés liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	404,5	411,8
Autres provisions et autres produits différés	429,1	418,7
Versements échelonnés reçus à l'avance	336,4	315,6
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats ⁽²⁾	132,8	84,9
TVA et autres taxes	215,9	194,3
Autres	0,2	0,5
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS	2 276,3	2 204,4

(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 4 « Gestion des risques financiers ».

(2) L'augmentation des produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats est due à un reclassement du bilan entre ce compte et les créances clients et comptes rattachés.

NOTE 32 Dividendes

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, un dividende d'un montant de 253,9 millions d'euros (soit 0,63 euro par action) a été versé aux actionnaires ALD le 3 juin 2020, dont un dividende de 203,2 millions d'euros versé à Société Générale (un dividende de

234 millions d'euros (soit 0,58 euro par action) a été versé aux actionnaires ALD le 31 mai 2019, dont 187 millions d'euros au profit de Société Générale, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

NOTE 33 Résultat par action**RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE**

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	509,8	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 247	403 584
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	1,26	1,40

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées.

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	499,9	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 247	403 584
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	1,24	1,40

Après les Assemblées générales combinées qui se sont tenues en 2020, 2019 et 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des

dispositions législatives et réglementaires applicables. Le capital de la Société est composé de 404 103 640 actions. Au 31 décembre 2020, un total de 403 040 735 actions confère des droits de vote, en excluant les actions sans droit de vote (actions propres, par exemple.). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote est de 403 246 896.

RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	509,8	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	1,26	1,40

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées.

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	499,9	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	1,24	1,40

Les droits à des actions gratuites conférés aux salariés seront honorés avec des actions propres conformément aux plans d'intéressement à long terme. Les actions propres sont incluses dans le calcul du résultat par action dilué si tous les droits en cours sont acquis.

NOTE 34 Parties liées**Identité des parties liées**

Le Groupe est contrôlé par la 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 la Société Générale sont traitées aux conditions normales du marché.

De plus, un membre du Conseil d'administration d'ALD était également administrateur non exécutif et membre du Conseil de surveillance de la société américaine MT Americas (Virginie, États-Unis) jusqu'en mars 2020. La Société est présente dans le secteur du recyclage aux États-Unis et en Amérique du Sud. Aucune

relation commerciale n'est entretenue entre MT Americas et le groupe ALD.

Rémunération des principaux dirigeants

Parmi les principaux dirigeants figurent les membres du Comité exécutif suivants : le Directeur général, deux Directeurs généraux adjoints, le Président du Conseil d'administration et les administrateurs.

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

	Au 31 décembre	
	2020	2019
(en millions d'euros)		
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,5	2,7
Avantages postérieurs à l'emploi	1,2	-
Jetons de présence pour les membres du Conseil d'administration	0,2	0,2
Autres avantages à long terme	0,7	0,9
TOTAL	4,6	3,8

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 administrateurs exécutifs d'ALD SA et de Société Générale, ainsi que des administrateurs indépendants rémunérés.

Vente de biens et de services

Société Générale (« SG ») et ses filiales sont des clients du groupe ALD. La flotte totale louée à SG et à ses filiales compte 7 246 voitures dans 22 pays. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 50 % de la flotte totale louée à Société Générale est louée par ALD France. Les loyers versés par Société Générale à ALD France se sont élevés à 17 millions d'euros et 18,1 millions d'euros pour les exercices respectivement clos le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019.

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 20,55 millions d'euros en 2020 (2019 : 20,62 millions d'euros).

Locaux

Certaines entités du Groupe partagent des locaux avec SG ou des divisions de SG dans certains pays (principalement ALD France et ALD Danemark, qui représentent environ 90 % des loyers versés à SG). Le prix des locations a été fixé aux conditions du marché et s'est

élevé à 0,7 million d'euros pour l'exercice 2020 (2019 : 0,5 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 2020, environ 12 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans 3 pays différents. 78 % de ces contrats ont été conclus par le biais du réseau français de banques Société Générale. Les commissions versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (2019 : 2,9 millions d'euros).

Assurance responsabilité civile

ALD Italie a souscrit une assurance responsabilité civile pour une partie de sa flotte par le biais de Sogessur, la société d'assurance automobile de Société Générale. Sogessur offre une protection et se réassure auprès d'ALD Re, la société de réassurance du groupe ALD. Les primes d'assurance ont été fixées dans des conditions de concurrence normales. Le montant global des primes versées par ALD Italie à Sogessur s'est élevé à 66,5 millions d'euros en 2020 (2019 : 80,4 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 au niveau 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.

Les prestations fournies par Société Générale ont fait l'objet d'une rémunération de 9,5 millions d'euros (montant estimé) pour l'exercice 2020 (montant effectif 2019 : 7,9 millions d'euros – (le montant de 9,5 millions d'euros indiqué dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 était un montant estimatif).

En outre, au cours de l'exercice 2020, 59 salariés de SG (65 en 2019) bénéficiaient d'un contrat de détachement d'une durée de trois à cinq ans auprès du groupe ALD ; ces collaborateurs font partie des équipes de Direction locales, et la plupart d'entre eux sont intégrés à la paie d'ALD durant la période de détachement ; leur rémunération n'est donc pas refacturée à SG. Seuls les collaborateurs travaillant chez ALD France et ALD SA restent payés par SG, leur salaire étant refacturé à ALD ; les montants refacturés par SG se sont élevés à 13,9 millions d'euros en 2020 et à 12,1 millions d'euros en 2019.

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 2020, pour un montant de 11 970 millions d'euros.

Société Générale fournit également des garanties bancaires pour le compte d'ALD et de ses filiales en cas de financement externe. Le montant total des garanties accordées par Société Générale s'est élevé à 1 015,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 1 057,7 millions d'euros).

Société Générale fournit également au groupe ALD des instruments dérivés, pour un montant nominal de 3 860,4 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 50,9 millions d'euros et au passif à hauteur de 12,6 millions d'euros.

Conformément aux politiques de gestion actif-passif de Société Générale, le groupe ALD a réinvesti ses capitaux propres dans des actifs à long terme tels que des dépôts auprès de la trésorerie centrale de Société Générale. Ces dépôts ont une échéance d'environ 6 ans à compter d'aujourd'hui 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 2020, le montant total des dépôts à long terme s'élevait à 455,0 millions d'euros (2019 : 581,1 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 Automotive A/S Denmark 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. SG Finans a été vendue en octobre 2020 ;
- ALD Automotive Italia SRL a rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes ;
- ALD Automotive Group PLC (Royaume-Uni) a rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2001, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe ;
- Merrion Fleet Management Ltd. et Merrion Fleet Finance Ltd. (Irlande) ont rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2017, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe. Merrion Fleet Finance Ltd a fusionné avec Merrion Fleet Management Ltd en décembre 2020.

NOTE 35 Honoraires des auditeurs

Les honoraires des auditeurs de la Société comptabilisés au compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 1,4 million d'euros pour la certification des comptes ;
- Ernst & Young et Associés : 2,1 millions d'euros pour la certification des comptes et 0,4 millions d'euros pour les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC).

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. Les honoraires pour ces services se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 0 millions d'euros
- Ernst & Young et Associés : 0,4 millions d'euros.

NOTE 36 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

NOTE 37 Périmètre de consolidation

(en %)	Au 31 décembre	
	2020	2019
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	participation %	participation %
ALD Autoleasing D GmbH – ALLEMAGNE *	100,00	100,00
ALD Automotive OOO – RUSSIE	100,00	100,00
ALD Automotive A/S – DANEMARK	100,00	100,00
ALD Automotive AB – SUÈDE	100,00	100,00
ALD Automotive AG – SUISSE	100,00	100,00
ALD Automotive AS – NORVÈGE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. BEOGRAD – SERBIE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. ZA. Operativni i Financijski Leasing – CROATIE *	100,00	100,00
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management SAE – ÉGYPTÉ	100,00	100,00
ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – AUTRICHE	100,00	100,00
ALD Automotive Group Limited – ROYAUME-UNI *	100,00	100,00
ALD Automotive SA – BRÉSIL	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarország Autopark – kezele es Finanszirozo KFT – HONGRIE *	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVÉNIE	100,00	100,00
ALD Automotive Polska Sp z o.o. – POLOGNE	100,00	100,00
ALD Automotive Private Limited – INDE	100,00	100,00
ALD Automotive Russia SAS – RUSSIE	100,00	100,00
ALD Automotive SA de CV – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD Automotive SA Lease of Cars – GRÈCE	100,00	100,00
ALD Automotive SAU – ESPAGNE *	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00
ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURQUIE	100,00	100,00
ALD Fleet SA de CV SOFOM ENR – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD International Participations SAS – FRANCE	100,00	100,00
ALD International SAS & CO KG * – ALLEMAGNE	100,00	100,00
ALD Re Designated Activity Company – IRLANDE	100,00	100,00
Axus Finland OY – FINLANDE	100,00	100,00
ALD Automotive Italia SRL – ITALIE	100,00	100,00
Axus Luxembourg SA – LUXEMBOURG	100,00	100,00
Axus Nederland BV * – PAYS-BAS	100,00	100,00
Axus SA NV – BELGIQUE *	100,00	100,00
ALD Automotive Ukraine Limited Liability Company – UKRAINE	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 – ALGÉRIE	99,99	99,99
ALD Automotive SRL – ROUMANIE	80,00	80,00
NF Fleet A/S – DANEMARK	80,00	80,00
NF Fleet OY – FINLANDE	80,00	80,00
NF Fleet AB – SUÈDE	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORVÈGE	80,00	80,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	75,01	75,01
ALD Automotive SIA – LETTONIE	75,00	75,00
UAB ALD Automotive – LITUANIE	75,00	75,00
ALD Automotive EOOD – BULGARIE	100,00	100,00
ALD Fortune Auto Leasing and Renting Shanghai Co. Ltd – CHINE	–	50,00
ALD Automotive Limitada – CHILI	100,00	100,00
ALD Automotive Peru SAC – PÉROU	100,00	100,00
ALD Automotive SAS – COLOMBIE	100,00	100,00
Merrion Fleet Management Limited * – IRLANDE	100,00	100,00
ALD Automotive Slovakia S.R.O – SLOVAQUIE	100,00	100,00
Sociétés mises en équivalence		
ALD Automotive SA Maroc – MAROC	35,00	35,00
Nedderfeld 95 Immobilien GmbH & Co. KG – ALLEMAGNE	35,00	35,00

* Y compris les filiales.

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société ALD

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport 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 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 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 8 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable relative au classement du revenu des locations financières dans le compte de résultat des comptes consolidés.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

RÉÉVALUATION DES VALEURS RÉSIDUELLES DES VÉHICULES

Risque identifié

La flotte de location représente près de 80 % du total bilan du Groupe ALD au 31 décembre 2020 avec une valeur nette de 20,1 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.

Comme précisé dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, ALD a tenu compte du contexte de crise sanitaire liée à la pandémie Covid-19 dans ses estimations de la valeur à la revente de sa flotte au 31 décembre 2020.

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, est basée sur un modèle statistique et intègre des hypothèses basées sur du jugement, notamment dans le contexte de crise globale liée à la pandémie de Covid-19.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus de réévaluation des valeurs résiduelles mis en place par le groupe. Nous avons examiné l'efficacité des contrôles clés mis en place par les directions locales et centrales notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et des paramètres ayant servi de base à cette réévaluation.

En intégrant dans l'équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'informations nous avons examiné les contrôles généraux informatiques de l'application de réévaluation 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, avec l'assistance de nos spécialistes en actuariat, la pertinence du modèle statistique mis en place ainsi que des principaux paramètres et les hypothèses utilisés notamment dans le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 ;
- comparer la correspondance entre les informations comptables et celles issues du système de gestion de la flotte et tester les contrôles clés 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 ;

contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

ÉVALUATION DES REVENUS DIFFÉRÉS RELATIFS À L'ENTRETIEN DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

Risque identifié

ALD facture ses prestations d'entretien de façon linéaire, sur la durée du contrat. Comme indiqué dans la note 3.24 « Comptabilisation du chiffre d'affaires » de l'annexe aux comptes consolidés, afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont différés pour être comptabilisés au même rythme que les dépenses prévues conformément à la courbe de comptabilisation des coûts d'entretien normale. Les entités du groupe évaluent la les revenus d'entretien à différer en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coûts normative d'un contrat.

Comme indiqué dans la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés, les revenus différés représentent près de 404 M€ dans les comptes du Groupe ALD au 31 décembre 2020.

Nous avons considéré que l'évaluation des revenus différés d'entretien est un point clé de l'audit car :

- celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ;
- elle représente un montant global significatif dans le bilan du groupe.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté à prendre connaissance du dispositif mis en place pour évaluer les revenus d'entretien différés et à réaliser des tests de détails.

Nos travaux ont consisté à :

- examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés au regard des données comptables historiques ;
- comparer par sondage les données utilisées pour le calcul avec celles issues du système de gestion de la flotte des entités ;
- recalculer sur un échantillon de contrats le montant de revenus d'entretien différés ;
- analyser au niveau des entités du groupe les plus significatives, l'évolution des revenus différés et les vérifications ex post effectuées par la société des hypothèses sur les coûts et les fréquences ;
- contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Risque identifié

La comptabilisation des opérations de croissance externe amène le groupe ALD à constater des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 5.1 « Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition », les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuels ou plus fréquents qui visent à comparer leur valeur comptable à une valeur d'utilité généralement calculée sur la base d'une actualisation des flux futurs de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT. Les flux de trésorerie sont basés sur les plans d'activité à cinq ans de chaque UGT ou groupe d'UGT. Au sein du Groupe 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. Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élèvent à 576 M€ en valeur nette dont 212 M€ pour l'UGT France, 109 M€ pour l'UGT Espagne, 57 M€ pour l'UGT Benelux et 50 M€ pour l'UGT Italie, comme indiqué à la note 17 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, en particulier dans le contexte de la pandémie Covid-19, des paramètres retenus dans les calculs, et de l'importance du montant global des écarts d'acquisition accumulés du fait des opérations de croissance externe successives.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté notamment à examiner les processus mis en place par le groupe pour identifier les indicateurs de baisse des valeurs et l'éventuel besoin de déprécier les écarts d'acquisition, en particulier dans un contexte de pandémie Covid-19. Ces travaux ont consisté également en :

- une analyse critique des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ;
- l'implication de nos équipes de spécialistes en évaluation afin notamment d'étudier les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul, et leur sensibilité ;
- l'appréciation de la cohérence entre les flux futurs actualisés utilisés pour les tests de dépréciation avec les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et les communications faites au marché ;
- 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.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de la traduction en anglais des comptes consolidés au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen. Il ne nous appartient pas de vérifier que la traduction en anglais des comptes consolidés qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par l'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 2020, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année (dont huit 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 26 avril 2021

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 2020 d'ALD SA

La pandémie de COVID-19 a causé un choc sanitaire et économique de nature inédite. Les mesures de confinement prises par de nombreux gouvernements pour enrayer la propagation du virus ont entraîné un effondrement de l'activité mondiale en 2020.

La crise affecte aussi durement l'offre de biens et services que la demande touchée par la baisse des revenus des entreprises et des ménages. Les conséquences financières de la crise et leur prise en compte dans l'élaboration des états financiers ont été étudiées et détaillées dans les états financiers consolidés et sociaux de chaque pays.

Ces analyses n'ont conduit à la comptabilisation d'aucune provision spécifique dans les comptes ALD SA.

Par ailleurs, la Société n'a fait appel à aucun dispositif de soutien du gouvernement français.

Au cours de l'exercice 2020, 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 2020.

ALD SA a procédé à un rachat de ses propres actions dans le but de les affecter à un plan d'actions gratuites à destination de certains salariés du Groupe.

Dans le cadre de son programme d'émission obligataire de 6 milliards d'euros, ALD SA a procédé à émission pour un total de 600 millions d'euros sur l'exercice 2020, renouvelant ainsi une obligation de 1 milliard d'euros arrivée à maturité et portant le stock d'obligations à 3 500 millions d'euros à fin 2020, contre 3 900 millions d'euros à fin 2019, soit une diminution de 11 %.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 2020.

6.4.3.1 Compte de résultat

Le total des produits d'exploitation s'élève à 107 millions d'euros, soit une augmentation de 6 millions d'euros, contre 101 millions d'euros en 2019.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 130 millions d'euros, contre 122 millions d'euros en 2019.

Il en ressort un résultat d'exploitation déficitaire de 22 millions d'euros, en baisse de 2 millions d'euros par rapport à 2019.

L'effectif salarié moyen s'élève à 124 en 2020, contre 118 en 2019 (hors expatriés).

Le résultat financier s'élève à 416 millions d'euros, contre 479 millions d'euros en 2019. Cette baisse s'explique par une remontée moins importante de dividendes des filiales et sous-filiales par rapport à l'année précédente.

Le résultat courant avant impôt de l'exercice s'élève en 2020 à 394 millions d'euros, contre 459 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'impôt sur les bénéfices de l'année s'élève à 18,5 millions d'euros, contre 13,8 millions d'euros en 2019.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2020 se solde par un bénéfice de 376 millions d'euros, contre 445 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

6.4.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2020, le total du bilan de la Société s'élève à 5 909 millions d'euros, contre 6 180 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 5 842 millions d'euros, contre 6 098 millions d'euros à l'issue de l'exercice précédent.

L'actif circulant s'élève à 67 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 82 millions d'euros à la fin de l'exercice précédent, soit une baisse de 15 millions d'euros.

6.4.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 1 756 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 1 877 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les dettes financières s'élèvent à 3 944 millions d'euros contre 4 330 millions d'euros à fin 2019, soit une baisse de 386 millions.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2020 s'élèvent à 63 millions d'euros, contre 70 millions d'euros en 2019.

6.4.3.4 Hors-bilan

Le groupe ALD donne des garanties et contre-garantie pour le compte de ses filiales en cas de financements externes ou locations immobilières pour un montant total de 226 millions en 2020. Ces garanties en 2019 représentaient 180 millions d'euros.

6.4.4 Délais de paiement

6.4.4.1 Fournisseurs

6.4.4.1.1 Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
Nombre de factures concernées	8	5	4	8	25
Montant total TTC des factures concernées	336	5	14	27	382
Montant total TTC des avoirs et acomptes payés	(171)	(4)	(7)	(1)	(183)
Montant total TTC net des factures concernées	165	1	8	26	200
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %

6.4.4.1.2 Factures exclues relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de 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	1	28	17	235	281
Montant total TTC des factures concernées	0	5 149	167	10 804	16 120
Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus	(2 535)	(1 246)	(14)	(10 386)	(14 181)
Montant total TTC net des factures concernées	(2 535)	3 903	153	418	1 939
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	- 3,1 %	4,7 %	0,2 %	0,5 %	2,3 %

6.4.4.2.2 Factures exclues relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de 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 2020	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2016
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	606 155	606 155	606 155	606 155	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	404 103 640	404 103 640	404 103 640	40 410 364	40 410 364
c) Nombre d'actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes					
d) Nombre maximal d'actions futures à créer					
(1) par conversion d'obligations					
(2) par exercice de droits de souscription					
II. Résultat de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	101 213	96 457	97 456	88 503	87 250
b) Résultat avant impôts et charges calculées	401 253	461 724	541 056	42 708	316 894
c) Impôt sur les bénéfices	18 487	13 862	1 447	(2 780)	11 698
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Dotations aux amortissements et provisions	7 100	3 042	3 921	1 930	(1 781)
f) Résultat après impôts et charges calculées	375 667	444 820	535 689	43 557	306 977
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	254 585	254 585	214 173	214 175	155 580
III. Résultat par action (<i>en euros</i>)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	0,99	1,11	1,34	13,35	13,35
b) Résultat après impôts et charges calculées	0,93	1,10	1,33	1,08	7,60
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action					
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	124	118	101	106	89
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	11 299	10 151	10 938	11 362	7 259
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites...) (<i>en euros</i>)	5 990	5 600	5 197	4 559	3 790

6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 19 mai 2021, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 de 375 667 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 375 667 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 467 946 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 843 613 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 : 589 028 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de 404 103 640 actions au 31 décembre 2020 : 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 imposé, sur option globale prévue au 2 de l'article 200 A du Code général des impôts de l'actionnaire, au barème progressif de l'impôt sur le revenu ; dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du dividende aura lieu le 28 mai 2021 et le paiement à partir du 1^{er} juin 2021.

6.4.7 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses

somptuaires non déductibles du résultat fiscal d'un montant de 275 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 2020			Exercice 2019
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	34 078	22 522	11 556	7 727
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances sur immobilisations incorporelles				
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	34 078	22 522	11 556	7 727
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel				
Autres immobilisations corporelles	3 194	1 706	1 488	1 795
Immobilisations en cours	16 659		16 659	10 604
Avances et acomptes				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	19 852	1 706	18 147	12 399
Participations selon la méthode de meq				
Autres participations	1 651 280	41	1 651 239	1 453 306
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts	4 158 663		4 158 663	4 623 259
Autres immobilisations financières	1 947		1 947	1 667
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	5 811 890	41	5 811 849	6 078 232
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)	5 865 821	24 269	5 841 552	6 098 358
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	34 621		34 621	43 162
Autres créances	7 517		7 517	14 926
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL CRÉANCES	42 138		42 138	58 087
Valeurs mobilières de placement	11 491		11 491	8 517
dont actions propres :				
Disponibilités	1 710		1 710	2 602
TOTAL DISPONIBILITÉS	13 201		13 201	11 119
Charges constatées d'avance	11 657		11 657	12 684
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)	66 997		66 997	81 891
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Prime de remboursement des obligations (V)				
Écarts de conversion actif (VI)				
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	5 932 817	24 269	5 908 549	6 180 248

6.5.2 Bilan passif

Bilan passif (en milliers d'euros)

	Exercice 2020	Exercice 2019
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	60 616	59 555
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
<i>dont réserve des provisions fluctuation des cours :</i>		
Autres réserves		
<i>dont réserve achat d'œuvres originales d'artistes :</i>	56	56
TOTAL RÉSERVES	60 672	59 611
Report à nouveau	467 946	278 087
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	375 667	444 820
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	1 877 491	1 755 723
Provisions pour risques	321	127
Provisions pour charges	6 525	3 724
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (III)	6 846	3 851
Autres emprunts obligataires	3 505 176	3 904 852
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	438 368	425 262
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 943 544	4 330 114
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	43 179	41 234
Dettes fiscales et sociales	5 032	5 579
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	15 259	23 434
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	63 470	70 247
Produits constatés d'avance	17 198	20 312
TOTAL DETTES (IV)	4 024 212	4 420 674
TOTAL GÉNÉRAL - PASSIF (I À V)	5 908 549	6 180 248

6.5.3 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Production vendue services	101 213	96 457
France	26 682	10 038
Exportation	74 531	86 419
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	101 213	96 457
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	6 523	5 108
Autres produits	13	0
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	107 748	101 565
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)	22 012	24 202
Autres achats et charges externes	79 385	74 945
Impôts, taxes et versements assimilés	250	177
Salaires et traitements	11 299	10 151
Charges sociales	5 990	5 600
Dotations d'exploitation		
• Sur immobilisations :		
Dotations aux amortissements	3 909	2 622
Dotations aux provisions		
• Sur actif circulant : dotations aux provisions		
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	3 191	420
Autres charges	3 775	3 905
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)	129 810	122 022
Résultat d'exploitation	-22 062	-20 457
Produits financiers de participations	420 164	481 211
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	21 053	19 585
Autres intérêts et produits assimilés	32	111
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)	441 249	500 906
Dotations financières aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	25 033	21 765
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	1	2
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)	25 034	21 767
Résultat financier	416 216	479 139
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV + V - VI)	394 154	458 682
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)	18 487	13 862
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	548 998	602 471
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	173 331	157 651
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)	375 667	444 820

6.5.4 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2020 dont le total est 5 908 549 milliers d'euros et le résultat s'élève à 375 667 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020. Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

ALD SA est une société anonyme de droit français. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène-et-Armand-Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 79,82 %).

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros ; les montants ont été arrondis au millier le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode 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 le mode 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.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

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 éléments corporels sont évalués :

- à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (biens acquis à titre onéreux) ;
- à leur coût de production (biens produits) ;
- à leur valeur vénale (biens acquis à titre gratuit).

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode du 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

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Les créances sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Actions propres

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société détient en propre 1 075 812 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	2020
Type de plan	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	302 794	268 706	387 916
Juste valeur en euro	11,31	10,16	7,25
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Condition de présence	Oui	Oui	Oui

Rémunération du Conseil d'administration et des organes de direction

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au cours de l'exercice 2020 est de 195 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2020 aux dirigeants mandataires sociaux (au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués) s'élèvent à 2,5 millions d'euros. Le Président 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.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés d'ALD SA sont situés en France. Ils regroupent notamment l'assurance vieillesse obligatoire et le régime de retraite national AGIRC-ARRCO.

Les engagements retraite sont autofinancés à partir de la trésorerie de l'entreprise. L'âge moyen des effectifs actifs d'ALD SA au 31 décembre 2020 est de 38,8 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2020 s'élève à 0,21 million d'euros, dont 47,8 % de charges patronales.

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Dans un souci de simplification de l'actionnariat, ALD SA a repris en direct la participation de deux filiales précédemment détenues par le biais de *holdings* intermédiaires :

- ALD Automotive Russie SAS pour 157,15 millions d'euros ;
- ALD Serbie (ALD Automotive D.O.O Beograd) pour 36 millions d'euros.

Ces sociétés étaient historiquement détenues à 100 % par d'autres entités du groupe ALD.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2020 est de 420 millions d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2019 était de 254 millions d'euros.

Changements de méthode

Au cours de l'exercice, aucun changement de méthode n'est intervenu. Par conséquent, les exercices sont comparables sans retraitement.

6.5.5 Informations bilan et résultat

Immobilisations

	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations		Diminutions		Valeur brute à la fin de l'exercice	Réévaluation
		Réévaluation	Acqu. et apports	Virement	Cession		Valeur d'origine
Frais d'établissement et de développement (I)							
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	26 694		7 384			34 078	
Terrains							
Installations techniques, matériel et outillage industriels							
Autres immobilisations corporelles							
• installations générales, agencements, aménagements divers	1 952		9			1 961	
• matériel de transport							
• matériel de bureau et mobilier informatique	1 195		38			1 233	
• emballages récupérables et divers							
Immobilisations corporelles en cours	10 604		6 055			16 659	
Avances et acomptes							
TOTAL (III)	13 750		6 102			19 852	
Participations évaluées par mise en équivalence							
Autres participations	1 453 347		197 933			1 651 280	
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres immobilisations financières	4 624 926		(464 316)			4 160 610	
TOTAL (IV)	6 078 273		(266 383)			5 811 890	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	6 118 717		(252 897)			5 865 821	

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)	18 967	3 555		22 522
Terrains				
Installations techniques, matériels et outillages				
Autres immobilisations corporelles				
• installations générales, agencements divers				
• matériel de transport	535	197		732
• matériel de bureau, informatique et mobilier	817	157		974
• emballages récupérables et divers				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (III)	1 352	354		1 706
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	20 319	3 909		24 228

Provisions et dépréciations

Nature des provisions	Début de l'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Provisions pour litiges	127	194		321
Frais de développement				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change				
Provisions pour pensions	264	21		285
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretien				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer	3 461	2 780		6 240
Autres provisions pour risques et charges				
TOTAL (I)	3 851	2 995		6 846
Provisions sur immobilisations incorporelles				
Provisions sur immobilisations corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	41			41
Provisions sur autres immobilisations financières				
Provisions sur stocks				
Provisions sur comptes clients				
Autres provisions pour dépréciations				
TOTAL (II)	41			41
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	3 892	2 995		6 887
<i>Dont dotations et reprises d'exploitation</i>		2 995		
<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	4 158 663	1 594 663	2 564 000
Autres immobilisations financières	1 947	1 947	
TOTAL DES CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF IMMOBILISÉ	4 160 610	1 596 610	2 564 000
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	34 621	34 621	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	194	194	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	15	15	
État et autres collectivités			
• impôts sur les bénéfices			
• taxe sur la valeur ajoutée	6 601	6 601	
• autres impôts	613	613	
Groupes et associés			
Débiteurs divers	159	159	
TOTAL CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF CIRCULANT	42 203	42 203	
Charges constatées d'avance	11 657	9 323	2 334
TOTAL DES CRÉANCES	4 214 471	1 648 136	2 566 334
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	3 505 176	1 305 176	2 200 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit moins de 1 an à l'origine	845	845		
Emprunts auprès des établissements de crédit plus de 1 an à l'origine	437 523	62 523	375 000	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	43 179	43 179		
Personnel et comptes rattachés	1 463	1 463		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	932	932		
État et autres collectivités publiques				
• impôts sur les bénéfices				
• taxe sur la valeur ajoutée	2 642	2 642		
• obligations cautionnées				
• autres impôts	61	61		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	13 962	13 962		
Autres dettes	1 297	1 297		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	17 198	3 635	13 563	
TOTAL DES DETTES	4 024 277	1 435 713	2 588 563	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				Emprunts auprès des associés personnes physiques
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

Détail des charges à payer

	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	223
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	37 513
Dettes fiscales et sociales	1 539
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	1 297
TOTAL	40 571

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	
Autres immobilisations financières	6 638
Créances clients et comptes rattachés	24 389
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	15
État et autres collectivités publiques	
Autres créances	
Disponibilités	
TOTAL	31 043

Projet d'affectation du résultat

	31/12/2020
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	467 946
Résultat de l'exercice	375 667
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	843 613
Affectation aux réserves :	
• légales	
• autres	
Dividendes	254 585
Autres répartitions	
Report à nouveau	589 028
TOTAL DES AFFECTATIONS	843 613

Charges constatées d'avance

	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Remise sur volume client	207	1 557	
Intérêts sur emprunts obligataires		4 486	
Location informatique	880		
Redevance logiciel	1 563		
Données financières	1 324		
Maintenance informatique	840		
Charges locatives	319		
Maintenance des locaux	55		
Honoraires	123		
Personnel autres dépenses	3		
Événementiel	300		
TOTAL	5 614	6 043	

Produits constatés d'avance

	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Prime volume 2018	3 634		
Prime volume 2019	6 819		
Prime volume 2020	6 745		
TOTAL	17 198		

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 2020	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	Augmen- tation	Diminution	Distri- bution dividendes	Affectation du résultat N-1	Apports et fusions	Clôture
Capital social ou individuel	606 155						606 155
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	367 050						367 050
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	59 555				1 061		60 616
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	278 087		189 174	253 900	254 585		467 946
Résultat de l'exercice	444 820	375 667	444 820				375 667
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 755 723	375 667	444 820	254 585	445 506		1 877 491

Filiales et participations

Nombre total de filiales détenues par l'entreprise à plus de 10 % du capital : 10

Identification		Capital détenu		Adresse			
Dénomination	SIREN	% de détention	Numéro	Adresse	Code postal	Ville	Pays
ALD INTERNATIONAL GmbH		100	1	Nedderfeld	22529	Hambourg	ALLEMAGNE
ALD INTERNATIONAL PARTICIPATIONS SAS	485131155	100	1	Cours Valmy	92800	Puteaux	FRANCE
ALD Automotive Russie SAS		100	1	Rue Eugène-et- Armand- Peugeot	92400	Rueil- Malmaison	FRANCE
ALD Automotive Algérie SPA		99		Plateau des Annasseurs	16050	Alger	ALGÉRIE
Temsys	351867692	100	1	Allées de l'Europe	92588	Clichy Cedex	FRANCE
AXUS FINANCE SPRL		48	1	Rue du Colonel Bourg	1140	Evere	BELGIQUE
ALD Automotive LLC		99	70	ST. Myasnikova	220030	Minsk	BIÉLORUSSIE
ALD MUL MOBILITY SERVICES MALAYSIA Sdn. Bhd.		60	13	Khoo Kay Kim, Seksyen	46200	Petaling Jaya	MALAISIE
FORD FLEET MANAGEMENT B.V		50	60	Hoeksteen	2132MS	Hoofddorp	PAYS-BAS
ALD Automotive D.O.O BEOGRAD (Serbia)		100	48b	Bulevar Zorana Djindjica	11070	Belgrade	SERBIE

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

EVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de M€ 1 651 soit 28 % du total actif. Comme mentionné au paragraphe « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte tenu de l'importance des titres de participation et des hypothèses sous-jacentes à leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la direction pour estimer la valeur d'inventaire des titres de participation. Nos travaux ont principalement consisté à contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs déterminées par la direction est fondée sur une mise en œuvre appropriée de la méthode et à contrôler les éléments chiffrés utilisés.

Par ailleurs, nous avons adopté l'approche suivante selon les titres concernés :

- pour les évaluations reposant principalement sur les données historiques, comparer les données utilisées avec les données comptables extraites des comptes annuels et du système d'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 des taux de marge, au regard des performances passées et du contexte économique et financier ;
- contrôler la cohérence de l'approche retenue par la direction de votre société et celle retenue par votre groupe dans le cadre de l'évaluation des écarts d'acquisition.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations mentionnées en annexe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par l'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 2020, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année (dont huit 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 26 avril 2021

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés

Pascal COLIN



7

Capital social et informations légales

7.1	Capital social	234		7.4	Statuts	237	RFA
7.1.1	Montant du capital social	234	RFA	7.4.1	Objet social	237	
7.1.2	Titres non représentatifs de capital	235		7.4.2	Conseil d'administration et administrateurs	237	
7.1.3	Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	235		7.4.3	Assemblées générales (article 18 des Statuts)	238	
7.1.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	235		7.4.4	Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	239	
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	235		7.4.5	Contrôle de la Société	239	
7.2	Autres informations	236		7.5	Autres points juridiques	240	RFA
7.2.1	Capitaux propres	236		7.5.1	Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	240	
7.2.2	Restriction à l'utilisation des capitaux	236		7.5.2	Pactes d'actionnaires	240	
7.2.3	Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	236		7.5.3	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	240	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	236		7.5.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)	241	RFA
7.3.1	Dénomination sociale	236					
7.3.2	Lieu et numéro d'immatriculation	236					
7.3.3	Date de constitution et durée	236					
7.3.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	237					

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, du 22 mai 2019 et de l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2020.

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 31/12/20
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 émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre en vue de rémunérer des apports en nature.	10 % du capital social	26 mois	Néant

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/20
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	Utilisation lors des Conseils du 28 mars 2019 et 27 mars 2020.
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
20 mai 2020 (Résolution quatorze)	Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital.	5 % du capital social à la date de réalisation des achats	18 mois	Cf. section 2.7.2

7.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre non-représentatif de capital autres que des obligations dans le cadre d'une émission à hauteur de 600 millions d'euros en octobre 2020. .

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 Sièges 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, tous ateliers, bureaux et locaux ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, d'établissements ou de groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ;

Nul ne peut être nommé ou renouvelé en tant qu'administrateur s'il a dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans. Si le représentant permanent d'une personne morale membre du Conseil d'administration a atteint l'âge de soixante-dix (70) ans, celle-ci devra, dans un délai de trois (3) mois, pourvoir à son remplacement. À défaut, elle sera réputée démissionnaire d'office.

7.4.2.2 Présidence du conseil (article 15)

Le Conseil d'administration élit un Président parmi ses membres personnes physiques et fixe la durée de ses fonctions, laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

7.4.2.3 Direction générale (article 17)

La Direction générale est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration détermine la durée des fonctions du Directeur général.

Lorsque la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que les dispositions légales et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer jusqu'à cinq (5) personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Les Directeurs généraux délégués peuvent être révoqués à tout moment seulement par le Conseil d'administration et sur proposition du Directeur général.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

7.4.2.4 Fonctionnement du conseil (article 16)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou, en cas d'empêchement de ce dernier, soit par le tiers (1/3) au moins de ses membres, soit, s'il est administrateur, par le Directeur général.

Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, le tiers (1/3) au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Conseil d'administration délibère et ses décisions sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur du Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et les Statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration dans son règlement intérieur.

7.4.3 Assemblées générales (article 18 des Statuts)

Les Assemblées générales régulièrement constituées représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres.

Dans toutes les Assemblées générales, le droit de vote attaché aux actions comportant un droit d'usufruit est exercé par l'usufruitier.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires peut participer aux Assemblées dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration publié dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de communication sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'Assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

La retransmission publique de l'Assemblée par des moyens de communication électroniques est autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'Assemblée élit le Président de séance.

7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)

7.4.4.1 Exercice (article 20)

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1^{er} janvier et prenant fin le 31 décembre de chaque année.

7.4.4.2 Comptes annuels (article 20)

À la fin de chaque exercice social, le Conseil d'administration établit l'inventaire et les comptes annuels, ainsi qu'un rapport de gestion écrit. De plus, tous les autres documents requis par les lois et réglementations applicables doivent être établis.

7.4.4.3 Affectation du résultat (article 21)

Les résultats annuels sont établis conformément aux lois et réglementations applicables.

Sur le bénéfice d'un exercice, net des pertes antérieures éventuelles, on collecte au moins 5 % pour la constitution d'un fonds de réserve tel qu'exigé par les lois et réglementations applicables. Cette collecte n'est plus obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social.

L'Assemblée générale peut disposer librement de l'excédent et, sur proposition du Conseil d'administration, décider de l'affecter en tout ou en partie au compte d'exploitation ou en tout ou en partie aux réserves. Elle peut également décider de la distribution totale ou partielle.

L'Assemblée générale sera autorisée à consentir à chaque actionnaire, pour tout ou partie des dividendes distribués ou des acomptes sur dividendes, la possibilité de choisir entre le paiement en espèces et le paiement en actions.

7.4.5 Contrôle de la Société

Il n'existe pas de disposition dans les Statuts ou dans le règlement intérieur susceptible de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.5 Autres points juridiques

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 ». 2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).
	Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.	2.7.5 « Actionnariat ».
	La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.	N/A
	Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.	N/A
	Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.	N/A
	Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société.	2.7.5 « Actionnariat ». 7.3 7.4 « Acte constitutif et Statuts ». 7.4.3 « Assemblées générales » (article 18 des Statuts).
	Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions.	7.1.1 « Capital social souscrit mais non libéré ».
	Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts.	2.7.5.1 « Contrôle de la Société ». En outre, de nombreux contrats comportent des clauses de changement de contrôle, notamment les contrats clients (<i>International Commitment Agreement</i>), un contrat de licence avec Société Générale portant sur la marque ALD Automotive associée au logo SG rouge et noir, les contrats de partenariat et des contrats de <i>joint-venture</i> .
	Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.	3.7 « Rémunération des Directeurs généraux ». 3.7.2 « Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux ».



8

Personnes responsables

8.1	Responsable	244		8.2	Contrôleurs légaux des comptes	245
8.1.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	244		8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	245
8.1.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	244	RFA	8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	245
8.1.3	Responsable de l'information financière	244		8.3	Documents accessibles au public	245
8.1.4	Attestation du responsable de l'information financière	244				

8.1 Responsable

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

M. Tim ALBERTSEN, Directeur général d'ALD.

8.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

RFA

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

26 avril 2021

M. Tim ALBERTSEN

Directeur général d'ALD

8.1.3 Responsable de l'information financière

M. Gilles MOMPER, Directeur financier d'ALD.

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

8.1.4 Attestation du responsable de l'information financière

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

26 avril 2021

M. Gilles MOMPER

Directeur financier d'ALD

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG et Autres

1-2, place 1 des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. 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 reconduit lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

AUDITEX

1-2 Place des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. 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.

8.3 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de la Société (www.aldautomotive.com) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les Statuts ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'AMF) sera également disponible sur le site Internet de la Société.



9

Tables de concordance

9.1 **Table de concordance
du Document
d'enregistrement universel** **248**

9.2 **Table de concordance
du rapport financier annuel** **250**

9.3 **Table de concordance
du rapport de gestion** **251**

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.

	Numéros de page
1 PERSONNES RESPONSABLES	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	244
1.2 Déclaration des personnes responsables	244
1.3 Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	NA
1.4 Informations provenant de tierces parties	NA
1.5 Déclaration de l'émetteur	1
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	245
2.2 Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	NA
3 FACTEURS DE RISQUES	98-109
4 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	236
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	236
4.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	236
4.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation applicable, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone du siège social et site web	237
5 APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	11-12 ; 14-15 ; 20
5.2 Principaux marchés	13 ; 18
5.3 Événements importants dans le développement des activités	4-6 ; 31-34
5.4 Stratégie et objectifs	22-24 ; 36-37
5.5 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	38
5.6 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	12
5.7 Investissements	35 ; 184
6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	28-30
6.2 Liste des filiales importantes	30
7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	31-34 ; 35 ; 42
7.2 Résultats d'exploitation	31-32 ; 34-35
8 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur	42-45
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	39-41
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	39-41
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	44-45
8.5 Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7.2.	40
9 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	NA

	Numéros de page
10	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES
10.1	Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice Tout changement significatif dans la performance financière du Groupe ou fournir une déclaration négative appropriée 31-34
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours 36-37
11	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE NA
12	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE
12.1	Conseil d'administration et Direction générale 48-70
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale 66
13	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES
13.1	Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature 73-95
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 92-95 ; 200-202
14	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION
14.1	Date d'expiration du mandat actuel 67
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 67
14.3	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur 19-70
14.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise 67
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités 67 ; 95 ; 97
15	SALARIÉS
15.1	Nombre de salariés 131-132
15.2	Participations et stock-options des administrateurs 85-92
16	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
16.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote 44-45
16.2	Droits de vote différents des actionnaires susvisés 44-45
16.3	Contrôle de l'émetteur 44
16.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 44
17	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 96
18	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR
18.1	Informations financières historiques 147-224
18.2	Informations financières intermédiaires et autres NA
18.3	Audit des informations financières 227-231
18.4	Informations financières proforma NA
18.5	Politique en matière de dividendes 43 ; 203 ; 213
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage NA
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale NA
19	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
19.1	Capital social 234-235
19.2	Acte constitutif et statuts 237-241
20	CONTRATS IMPORTANTS NA
21	DOCUMENTS DISPONIBLES 245

9.2 Table de concordance du rapport financier annuel

En application de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du Document d'enregistrement universel :

	Rapport financier annuel	Chapitres	Numéros de page
1.	Comptes consolidés annuels	Chapitres 6 (6.1-6.2)	148-207
2.	Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	208-212
3.	Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	213-226
4.	Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	227-231
5.	Rapport de gestion	Cf. table de correspondance dédiée	251
6.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	46 -97
7.	Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	110-145
8.	Rapport des auditeurs sur la Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5.7	144-145
9.	Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	244

9.3 Table de concordance du rapport de gestion

Rapport de gestion		Chapitres	Numéros de page
1	Informations sur le groupe ALD et sur les comptes consolidés		
1.1.	Chiffres clés	Chapitre 2 (2.1.1)	31
1.2.	Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	32
1.3.	Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	33-34
1.4.	Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 Note 5)	7 ; 176-178
1.5.	Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	35
2	Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	36-37
3	Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	37
4	Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	38
5	Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	39-41
6	Risques et contrôle	Chapitre 4	99-109
7	Capital social et actionariat		
7.1.	Evolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	42-45
7.2.	Actions autodétenues	Chapitre 2 (2.7.2)	42-43
7.3.	Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3)	43
7.4	Attributions d'actions gratuites et <i>stock-options</i>	Chapitre 5 (5.3.2.2) Chapitre 6 (6.2, Note 26)	43 ; 85-92 ; 196-197
7.5.	Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	43
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)	44-45
7.6.2.	Participations des salariés au capital de la société	Chapitre 5 (5.3.2.2)	122
7.6.3.	Franchissements de seuils légaux et réglementaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	45
7.7	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	45
8	Résultat de la société ALD (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	213-226
Annexe	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	47-97
Annexe	Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	110-145

Photos : © Getty Images

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

ALD

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



ALD
Société anonyme au capital de 606.155.460 euros
Siège social : 1-3 Rue Eugène et Armand Peugeot, Corosa, 92500 Rueil-Malmaison
417 689 395 RCS NANTERRE

PROCÈS-VERBAL
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE
DU 19 MAI 2021

Le 19 mai 2021, à 10 heures, les actionnaires d'ALD (« la Société ») ont été convoqués en Assemblée Générale Mixte au Siège social de la Société sur première convocation du Conseil d'administration faite par avis de réunion valant avis de convocation publié le 12 avril 2021 dans le « Bulletin d'Annonces Légales Obligatoires » n°44 tel que rectifié dans sa parution du 30 avril 2021 (Bulletin n°52), dans le Journal d'Annonces Légales « Les Affiches Parisiennes » paru le même jour ainsi que par lettres adressées aux actionnaires nominatifs, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

1. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
2. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et distribution d'un dividende ;
4. Approbation du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions dites réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
5. Ratification de la cooptation de Madame Diony LEBOT en qualité d'Administrateur ;
6. Renouvellement de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER en qualité d'Administrateur ;
7. Renouvellement de Monsieur Xavier DURAND en qualité d'Administrateur ;
8. Renouvellement de Monsieur Didier HAUGUEL en qualité d'Administrateur ;
9. Nomination de Monsieur Benoît GRISONI en qualité d'Administrateur ;
10. Ratification de la cooptation de Monsieur Tim ALBERTSEN en qualité d'Administrateur ;
11. Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de Commerce ;
12. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général jusqu'au 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce ;
13. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué puis Directeur Général à compter du 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce ;
14. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce ;
15. Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce ;
16. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce ;
17. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs de la Société en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce ;
18. Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital social ;
19. Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions ;

20. Autorisation consentie au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la Société, des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, dans la limite d'un montant nominal maximal de 2 424 621,84 euros, soit 0,4% du capital social, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription ;
21. 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, dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois ;
22. 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 offre au public autres que celles visées l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois ;
23. 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 offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois ;
24. 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, dans la limite de 15% de l'émission initiale, pour une durée de 26 mois ;
25. 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 dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois ;
26. Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital 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, dans la limite de 10% du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature, pour une durée de 26 mois ;
27. Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à des opérations d'augmentation de capital ou de cession d'actions réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 1 818 466,38 euros, soit 0,3% du capital social, pour une durée de 26 mois ;
28. Pouvoirs pour formalités.

La feuille de présence arrêtée par les membres du Bureau de l'Assemblée Générale atteste la présence physique d'un actionnaire et l'absence d'actionnaires représentés. 449 actionnaires ont donné pouvoir à la Présidence et 682 actionnaires ont exprimé leur vote par correspondance représentant ainsi respectivement 191 826 et 375 292 047 actions.

La Présidence est assurée par Madame Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration de la Société, qui ouvre la séance.

L'exposé suivant retranscrit fidèlement l'intégralité des interventions orales effectuées, le cas échéant traduites, lors de l'Assemblée Générale.

[Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration]

Mesdames, Messieurs, Chers actionnaires d'ALD, bonjour ! Bienvenus et merci d'avoir répondu à notre invitation pour cette Assemblée Générale Mixte.

Malgré le contexte de crise sanitaire qui continue de sévir, le groupe ALD a réalisé en 2020 de bonnes performances commerciales et financières montrant ainsi sa résilience et la solidité de son modèle d'affaires.

Nous aurons à ce titre l'occasion de revenir plus en détail sur les résultats et la stratégie du Groupe avec Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général d'ALD.

Je ferai ensuite le point sur l'activité du Conseil d'administration et de ses comités.

Madame Patricia LACOSTE, Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations, présentera la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les résolutions correspondantes soumises à votre approbation.

Enfin, avant de procéder au vote des résolutions et en l'absence de questions écrites en amont de l'assemblée, nous tiendrons une séance de questions / réponses avec les actionnaires présents dans la salle.

Pour cette Assemblée Générale, je suis accompagnée de Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général d'ALD. Pour mémoire, l'équipe de Direction comprend également Messieurs Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT tous deux Directeurs Généraux Délégués.

Nous ouvrons donc cette Assemblée Générale Mixte qui se tient sur première convocation selon un avis paru au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO n°44) le 12 avril 2021 et dans les Affiches Parisiennes le 30 avril 2021.

Nous rappelons que le quorum requis en 1^{ère} convocation est de 25% pour une Assemblée Générale Mixte (article L. 225-96 du Code de commerce).

Plus de 80% des voix étant représentées dans les votes (quorum provisoire de 93,134% représentant 375 483 884 actions pour 1133 actionnaires), cette Assemblée peut donc délibérer valablement.

Le quorum définitif vous sera annoncé avant le vote des résolutions.

Nous pouvons maintenant procéder à la constitution du Bureau de notre Assemblée Générale Mixte.

J'appelle pour siéger à la tribune en qualité de scrutateurs, s'ils veulent bien accepter cette fonction et conformément à la réglementation en vigueur (R. 225-101 du Code de commerce), les deux actionnaires présents disposant du plus grand nombre de voix.

Il s'agit de Société Générale, représentée par Monsieur Thierry GARCIA, et de Madame Clémence MIGNOT-DUPEYROT, actionnaire disposant du second plus grand nombre de voix et ayant accepté cette fonction.

Je les remercie vivement de leur accord et leur propose que soit désigné en qualité de Secrétaire de l'Assemblée, Monsieur Stéphane LAROCHE, Secrétaire du Conseil d'administration.

Les Commissaires aux comptes sont présents après avoir été convoqués conformément à la loi.

Il s'agit de :

- Monsieur Vincent ROTY, qui représente le Cabinet ERNST & YOUNG ET AUTRES
- Monsieur Pascal COLIN, qui représente le Cabinet DELOITTE et ASSOCIES

Enfin, sont à disposition sur le site internet et au Siège de la Société les documents usuels dont la liste s'affiche. Ces derniers ont été déposés sur le Bureau.

- Avis de réunion valant avis de convocation publié au BALO ;
- Brochure de convocation ;
- Copie des lettres de convocation adressées aux Commissaires aux comptes ;
- Statuts d'ALD ;
- Rapport du Conseil d'administration sur les résolutions soumises à l'Assemblée Générale ;
- Rapport sur les attributions d'actions gratuites ;
- Document d'enregistrement universel portant sur l'exercice 2020 incluant notamment :
 - o Rapport financier annuel
 - o Rapports des commissaires aux comptes
 - o Rapport de gestion
 - o Rapport sur le gouvernement d'entreprise
 - o Déclaration de performance extra-financière
- Liste des actionnaires nominatifs arrêtée 15 jours avant l'Assemblée.

J'ajoute que les documents et renseignements légaux, constituant la documentation préalable à l'Assemblée et dont la liste s'affiche également, ont été régulièrement mis en ligne sur le site ALD et adressés aux actionnaires ou tenus à leur disposition au siège de la Société.

Le Document d'Enregistrement Universel portant sur l'exercice 2020 comprend :

- Comptes consolidés annuels ;
- Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés ;
- Comptes sociaux annuels ;
- Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux ;
- Rapport de gestion ;
- Rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- Déclaration de performance extra-financière ;
- Rapport des auditeurs sur la déclaration de performance extra-financière ;
- Attestation du responsable du rapport financier annuel.

Je cède maintenant la parole à M. Tim ALBERSTEN, Directeur Général, qui va vous présenter l'activité et les résultats financiers sur l'exercice 2020 ainsi que les premières perspectives pour 2021.

Nous vous informons qu'une traduction de l'intervention de M. Tim ALBERTSEN dont l'allocution s'effectuera en langue anglaise, est tenue à votre disposition.

[Tim ALBERTSEN, Directeur Général – traduction française]

Bonjour Mesdames et Messieurs, avant de démarrer avec l'activité et les résultats financiers de 2020, permettez-moi de commencer par prendre un peu de recul et de rappeler le contexte global dans lequel nous avons opéré en 2020. Comme vous le savez tous, 2020 a été une année particulièrement difficile,

avec la vague de covid qui a touché tous les pays du monde, et les mesures de confinement prises dans la plupart des pays.

Nous sommes fiers de ce que nous avons réalisé dans ces circonstances compliquées. En fait, nous avons terminé l'année bien mieux que ce que l'on pouvait envisager dans la première partie de 2020. Nous avons maintenu une flotte stable, avec un total de 1,76 million de contrats, malgré une baisse importante du marché des voitures neuves.

Nous avons prouvé une fois de plus notre agilité en lançant ALD Flex pendant la première vague de confinements, qui s'est avéré parfaitement adapté aux besoins de nos clients. Cette solution est désormais disponible dans 25 pays.

Nos opérations de Remarketing se sont avérées une fois de plus très efficaces, en vendant 305 000 voitures, un volume record. Cela nous a permis de ramener nos niveaux de stock à la normale. Après un fort rebond dans la dernière partie de l'année 2020, notre bénéfice de vente de voitures d'occasion s'est établi à 201 euros par unité, ce qui est nettement supérieur à notre fourchette de prévisions.

Nous avons porté une attention particulière à nos clients et partenaires. Nous avons utilisé notre agilité et notre pouvoir d'innovation pour répondre à leurs besoins au cas par cas. Cela a permis de renforcer les relations avec la plupart de nos clients et surtout avec nos partenaires stratégiques. En outre, nous avons accompagné une partie de nos clients dans la mise en place d'accords de paiement lorsque cela avait du sens et lorsque le besoin s'en faisait sentir.

Dans les moments difficiles, les organisations montrent ce dont elles sont réellement capables. Et nous avons confirmé qu'ALD a ce qu'il faut pour gérer pratiquement n'importe quelle situation. Nos managers et nos employés ont fait preuve d'efforts et d'une agilité incroyables. Nous avons tiré les premiers enseignements de la pandémie tout au long de l'année 2020 et avons intégré notre future méthode de travail et notre nouvel état d'esprit dans un programme structuré appelé #ReadyToShapeTomorrow. Ce programme porte sur la flexibilité du travail, l'esprit d'innovation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui sont des éléments clés de la motivation et de l'état d'esprit. Cela nous permettra, en tant qu'organisation, d'opérer la transformation que nous avons devant nous.

Nous montrons donc une performance financière forte et robuste. Il convient de mentionner que nos marges d'exploitation sont en hausse de 1,5 %, ce qui est supérieur à la croissance du nombre total de contrats.

Le ratio coûts/revenus est conforme aux prévisions à 50,4% et reste de loin le meilleur du secteur.

Notre coût du risque représente 34 points de base en % de l'actif productif moyen, ce qui est plus élevé que par le passé, mais cela inclut une provision prospective de 15,4 millions. Ce domaine est clairement sous contrôle et nous n'avons pas de problème majeur identifié concernant le recouvrement à ce stade.

Dans l'ensemble, notre résultat net est solide et atteint 509,8 millions d'euros, ce qui constitue une excellente performance, sachant que notre approche prudente habituelle nous a conduit à comptabiliser 54 millions d'euros de provisions et d'amortissements excédentaires au cours de l'année.

Sur la base de ces résultats solides, le conseil d'administration d'ALD a proposé de maintenir le dividende par action à 63 centimes d'euro. Ceci représente un ratio de distribution de 50%.

L'environnement incertain de 2020 n'a pas ralenti notre capacité à innover et lancer des initiatives stratégiques de développement commercial. Et nous continuons à voir notre activité évoluer et se développer positivement. Permettez-moi de vous présenter nos récentes initiatives stratégiques.

Au cours du Capital Markets Day, nous avons présenté notre IDF (International Digital Framework), qui est aujourd'hui un avantage concurrentiel majeur pour notre capacité à diriger l'espace de partenariat

numérique. Il s'agit d'un cadre numérique entièrement évolutif et personnalisable, clairement en avance sur la concurrence et loué par nos partenaires, y compris des entreprises numériques de premier plan comme Amazon et Tesla. Comme nous l'avons mentionné, il s'agit d'un facteur de différenciation essentiel lors de l'établissement de nouveaux partenariats.

La plateforme a été déployée récemment avec :

- Tesla, où le parcours entièrement numérique est désormais opérationnel dans 14 pays.
- Polestar, qui est maintenant opérationnel dans 4 pays, le dernier étant la Belgique.

Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons également conclu un nouveau partenariat avec Lynk&Co, constructeur de voitures hybrides et électriques qui propose une toute nouvelle façon d'utiliser une voiture. L'offre ciblera essentiellement les entreprises dans un premier temps et sera déployée au deuxième trimestre 2021.

Par ailleurs, ALD a signé des accords de partenariat avec Mitsubishi Auto Leasing pour étendre la couverture globale au Japon, et avec Shouqi Car Rental & Leasing pour fournir des solutions de leasing full service en Chine.

Pour répondre aux nouveaux besoins et demandes des clients, nous avons lancé des offres flexibles : ALD Flex et ALD Swap. ALD Flex a été rendu disponible dans 19 pays, avec l'objectif d'atteindre 30 pays en 2021.

Dans le cadre du déploiement de notre nouvelle identité, nous avons décidé d'unifier notre marque de remarketing. Nous avons déployé l'identité de marque ALD Carmarket à l'échelle mondiale, pour les segments des particuliers et des entreprises. Cette plateforme numérique multicanale unifiée améliore notre visibilité et facilite la promotion de nos offres, notamment nos offres de location et d'achat de voitures d'occasion pour les particuliers.

Par ailleurs, du côté des partenariats, la création de Ford Fleet Management a été annoncée en juillet.

- Il s'agit de fournir des solutions intégrées aux clients privés et aux entreprises.
- Ford apporte son expertise en matière de produits et de véhicules connectés.
- Et ALD apporte une envergure mondiale et un savoir-faire en matière de location longue durée et de gestion de flotte.
- Cela devrait stimuler les volumes, en particulier dans le segment des véhicules utilitaires légers.

Enfin, notre stratégie en Asie du Sud-Est a été initiée avec la création d'une joint-venture avec la banque Mitsubishi pour opérer en Malaisie. Nous avons obtenu le premier client en décembre et le développement présente beaucoup de potentiel.

Concernant notre compte de résultat, les marges des contrats de location et des services ont diminué de 40 millions d'euros par rapport à l'année dernière. La variation négative provenant de l'amortissement excédentaire de notre flotte s'est élevée à 59,4 millions d'euros, tandis que la partie opérationnelle des marges s'est améliorée de 19 millions d'euros.

Nos charges d'exploitation ont diminué de 1,3 million d'euros, ce qui reflète les mesures prises pour réduire nos dépenses.

Le coût du risque a augmenté pour atteindre 34 points de base en pourcentage des actifs productifs moyens. La principale cause de cette hausse est la provision prospective de 15,4 millions d'euros, qui reflète une augmentation de la probabilité de défaut dans les secteurs à risque.

Grâce au succès de la campagne d'extension de la durée des contrats, la loi italienne dite de « stabilité financière » a continué de favoriser le taux d'imposition effectif du Groupe, qui s'établit à 17,7 %.

En conséquence, le résultat net (part du Groupe) atteint 509,8 millions d'euros pour 2020.

Concernant notre bilan, les actifs productifs ont diminué de 1,7% par rapport à la fin de 2019, reflétant la légère diminution de notre flotte financée, combinée à l'effet des extensions de contrat qui a conduit à une augmentation globale de la durée des contrats en portefeuille.

La combinaison d'un excellent résultat net, et la légère diminution de notre base d'actifs conduisent à une augmentation de notre ratio Fonds propres totaux / Actifs totaux à 16,7%, contre 15,7% en 2019.

Nous vous présentons également les différents éléments sur lesquels nous avons établi notre guidance, et comment nous avons tenu nos engagements. Vous pouvez voir que pour tous les indicateurs clés de performance (KPI) : flotte, résultat des ventes de voitures d'occasion, ratio coûts/revenus et distribution de dividendes, nous sommes en ligne avec les prévisions que nous avons fournies. C'est une belle réussite dans le contexte de 2020.

L'un des points forts de l'année 2020 pour ALD a été le lancement de notre plan stratégique Move 2025, qui nous a donné beaucoup d'énergie et d'ambition.

- Ce plan est axé sur le maintien de notre position de leader sur notre marché ;
- En renforçant nos avantages concurrentiels.

Il s'appuie sur quatre piliers stratégiques pour devenir un fournisseur de mobilité durable pleinement intégré et le leader mondial de notre industrie.

Move 2025

- move for customers,
- move for growth,
- move for 'good'
- and move for performance.

Le plan a été très bien accueilli par toutes les parties prenantes comme offrant une vision forte de l'avenir du groupe ALD, tout en étant réaliste et concret à la fois.

Je voudrais maintenant me tourner vers l'avenir.

Nos ambitions pour 2025 sont une affirmation forte de notre confiance dans nos produits, nos services et notre organisation pour continuer à développer notre industrie et à fournir des résultats solides.

Permettez-moi de réitérer les perspectives que nous avons dans notre plan Move 2025 et que je veux confirmer aujourd'hui. Nous sommes toujours en bonne voie pour atteindre nos objectifs en 2025 :

- 2,3 millions de contrats, ce qui nous place clairement en tête de notre secteur.
- Augmentation de notre présence jusqu'à 50 pays, contre 43 aujourd'hui, en conservant la meilleure couverture géographique.
- Croissance anticipée des contrats de location privée et de nouvelle mobilité --> environ 15% de Taux de Croissance Annuel Moyen envisagé.

En 2025, 30 % des véhicules que nous immatriculerons seront des véhicules électriques et nous aurons réduit de 40 % les émissions de CO2 de la flotte de nos clients.

Nous voulons rester en tête en tant qu'acteur le plus rentable de notre secteur. Notre coefficient d'exploitation sera amélioré dans une fourchette allant de 46 à 48 %.

Et nous avons l'intention de distribuer 50 à 60 % de notre bénéfice net aux actionnaires, sauf en cas d'acquisition importante.

Examinons maintenant les performances du premier trimestre 2021.

La pandémie de Covid continue de provoquer des perturbations sur la plupart de nos marchés, avec des fermetures et des confinements. Au premier trimestre, un autre nouveau défi pour notre industrie est apparu, car la pénurie de puces électroniques a entraîné un retard dans la livraison de nouvelles voitures sur pratiquement tous nos marchés - une situation qui restera probablement un défi pour nos livraisons de nouvelles voitures tout au long de 2021. Même dans ces conditions de marché, une fois de plus, notre modèle d'entreprise affiche de solides résultats et une grande résilience.

Sur la base de la situation que nous venons de décrire, une forte croissance organique pourrait être un défi en 2021. Mais comme prévu depuis le début de la crise Covid, des opportunités de fusion et d'acquisition se présenteront en 2021. Nous pouvons le confirmer aujourd'hui avec l'opération Banco Sabadell en Espagne. Un beau portefeuille avec un partenariat stratégique en marque blanche très prometteur, distribuant des contrats de leasing full service et des produits de mobilité aux clients de Banco Sabadell.

Nos activités de remarketing ont également enregistré de bonnes performances, les marchés des voitures d'occasion ayant été particulièrement dynamiques ce trimestre. Nous avons vendu 87 000 voitures au premier trimestre, ce qui est un record pour un premier trimestre, avec un très bon résultat de 439 euros par unité.

Ces bons résultats sont dus à plusieurs facteurs :

- Une performance et une activité solides sur nos plateformes numériques Carmarket ;
- Une pénurie structurelle de voitures d'occasion due à l'absence de reprises et à la diminution du nombre de voitures de location retournées sur le marché ;
- Nous nous attendons à ce que cette situation se poursuive au deuxième trimestre et nous sommes très positifs pour l'année en général.

Le nombre total de contrats s'élève à 1,76 million, stable par rapport à la fin de l'année 2020, tandis que nos marges ont augmenté de 1,5%.

Nous avons continué à prêter une grande attention à notre base de coûts tout en augmentant notre marge. Ainsi, notre coefficient d'exploitation évolue positivement et a diminué pour se situer juste en dessous de 50%.

Dans l'ensemble, nous avons pu enregistrer un très bon résultat net de 155,5 millions d'euros pour le trimestre, soit une augmentation de 20,7 % par rapport au premier trimestre de l'année dernière.

Plusieurs avancées concernant le plan stratégique Move 2025 peuvent être notées. Après le lancement réussi en novembre de l'année dernière, le plan a été lancé avec plus de 15 axes majeurs à travers le groupe pour nous permettre d'atteindre les objectifs stratégiques fixés pour 2021 dans le cadre de Move 2025. Au premier trimestre, nous avons effectué 5 premières livraisons de Move 2025, comme vous le voyez ici.

Nous sommes heureux d'annoncer que nous avons conclu un nouveau partenariat avec Lynk&Co, qui est une société de véhicules électriques du groupe Geely, qui propose une toute nouvelle façon d'utiliser une voiture.

- L'offre ciblera essentiellement les entreprises dans un premier temps ;
- Elle couvre 7 pays européens ;

- Elle correspond à 3 des 4 piliers de Move 2025 : « Customers » (car il s'agit d'un modèle d'abonnement), « Growth » (car il s'agit d'un nouveau partenariat) et « Good » (car il s'agit de partage et de véhicules électriques).

En mars 2021, nous avons rejoint ChargeUp Europe.

- Il s'agit d'une association d'acteurs de l'écosystème des véhicules électriques ;
- Elle travaille à l'expansion et à l'amélioration de l'infrastructure de recharge à travers l'Europe, qui est l'un des principaux défis actuels en termes d'électrification de la flotte ;
- Couvre les piliers « Customers » (car il s'agit d'améliorer la recharge pour eux) et « Good » (car cela fait partie de l'électrification).

Nouvelle expansion de notre réseau de partenariat de distribution

- Mazda en Belgique et au Luxembourg ;
- Ford en Irlande ;
- Cela soutient principalement le pilier « Growth » car il s'agit de nouveaux partenariats.

Enfin, nous avons lancé ALD Pro Fleet en Espagne.

- Il s'agit de notre propre plateforme de voiture connectée dans le cadre de notre partenariat stratégique avec Vinli ;
- Elle sera bientôt déployée dans toute l'Europe et en Amérique latine ;
- Elle soutient les piliers « Customers » (car elle les aide à optimiser leurs flottes) et « Performance » (car nous pouvons générer de meilleures marges sur l'assurance et la maintenance).

Concernant notre compte de résultat complet pour le premier trimestre 2021, vous pourrez constater que les marges des contrats de location et des services ont augmenté de 1,5 % par rapport au premier trimestre 2020, malgré une légère baisse de la flotte.

La comparaison avec le premier trimestre de 2020 nécessite quelques éléments de contexte.

La marge des contrats de location augmente de 13,7 millions d'euros par rapport au T1 2020 : l'année dernière, nous avons enregistré au T1 2020 une charge importante liée à la variation de valeur latente de notre portefeuille d'actions dans notre société de réassurance en Irlande et nous avons adopté une approche conservatrice pour nos remises sur volume des fournisseurs, ce qui a pesé négativement sur notre marge des contrats de location.

Globalement, la marge des contrats de location reste forte, mais ces éléments exceptionnels expliquent les raisons d'une telle augmentation.

En ce qui concerne la marge des services, nous restons pénalisés par la situation de pandémie en cours, en particulier par le faible niveau de kilométrage parcouru et le manque d'opportunités de revenus provenant de la facturation du kilométrage excédentaire.

Nos dépenses d'exploitation ont été maîtrisées, malgré quelques coûts exceptionnels encourus dans le cadre de nos récentes acquisitions. Notre coefficient d'exploitation est en baisse à 49,9%.

Le coût du risque est particulièrement bas ce trimestre, car les mesures de soutien des gouvernements continuent d'éviter les défauts de paiement.

Si vous vous souvenez bien, au premier trimestre 2020, nous avons enregistré un bénéfice après impôts de 10 millions d'euros sur la cession de notre participation dans ALD Fortune en Chine. Si l'on exclut cet effet, notre résultat net (part du groupe) a augmenté de 36,6 millions d'euros par rapport au 1er

trimestre de l'année dernière, ce qui est globalement un excellent résultat compte tenu du contexte dans lequel ALD évolue actuellement.

Outre nos performances financières, dont nous sommes très fiers, nous souhaitons montrer que nous prenons les évaluations extra-financières très au sérieux. Cet engagement est reconnu par les principales agences de notation extra-financière, qui fournissent un avis indépendant sur la maturité de notre stratégie et de nos actions en matière de durabilité. Par exemple :

- CDP (questionnaire sur l'impact climatique) - -> note B, supérieure à la moyenne en Europe et dans notre secteur ;
- Ecovadis --> 4 pays avec le statut Platine et Or au niveau du Groupe
 - o Top 3 % des entreprises évaluées
- Vigeo Eiris a attribué à ALD le statut Advanced --> Top 3% des services aux entreprises ;
- Sustainalytics est une nouvelle évaluation très positive, ALD apparaissant dans le top 8% de l'univers global et dans le top 3% des transports.

[Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration]

Merci Tim. Nous allons maintenant laisser la place à une présentation des commissaires aux comptes afin qu'ils nous présentent leur rapport.

[Pascal COLIN, Commissaire aux comptes]

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Je vais vous résumer tout d'abord nos rapports d'audit sur les comptes consolidés, et sur les comptes annuels présentés dans la brochure qui vous a été donnée.

L'objectif fondamental de notre mission est d'obtenir une assurance raisonnable sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes 2020 et sur le fait que ceux-ci ne comportent pas d'anomalies significatives.

Nous certifions sans réserve les comptes consolidés et les comptes annuels qui ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration.

S'agissant des comptes consolidés et sans que cela remette en cause notre opinion, nous avons attiré l'attention sur la note 8 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable relative au classement du revenu des locations financières dans le compte de résultat des comptes consolidés.

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid 19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. Les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaires induisent des mesures qui ont eu une incidence sur l'organisation des entreprises et la mise en œuvre des audits.

Dans cet environnement complexe et évolutif, nous vous reportons dans nos rapports les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives, qui selon notre jugement ont été les plus importants pour l'audit cette année.

Les points clés de l'audit portant uniquement sur les comptes consolidés sont :

- La réévaluation des valeurs résiduelles des véhicules à la route ;
- L'évaluation des revenus différés de maintenance ;
- L'évaluation des goodwill

Enfin, le point clé de l'audit portant uniquement sur les comptes individuels porte sur l'évaluation des titres de participation

Sur le rapport de gestion du Groupe, nous n'avons pas d'observation sur la sincérité et la concordance avec les comptes consolidés.

S'agissant des comptes individuels nous n'avons pas d'observation à formuler à l'issue des autres vérifications spécifiques prévues par la loi, notamment celles se rapportant aux autres informations communiquées aux actionnaires, en particulier le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le rapport de gestion.

Je vais maintenant vous résumer notre rapport spécial sur les conventions règlementées pour l'exercice 2020.

Il nous appartient en effet 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 votre société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes dans le cadre de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité ou leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions.

A ce titre, nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, ni d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale et dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé

J'ai maintenant l'honneur de vous présenter les autres rapports du Collège des Commissaires aux Comptes à votre AG. Il s'agit :

- du rapport relatif aux autorisations données au CA pour procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières ;
- du rapport sur l'émission de diverses valeurs mobilières, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ;
- du rapport sur la réduction de capital.
- Rapport sur autorisation d'attribution d'actions gratuites

1. Rapport relatif aux autorisations données au CA pour procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription.

S'agissant des autorisations pour procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières (résolutions 21, 22, 23 et 26), les modalités proposées sont conformes aux dispositions légales et n'appellent pas, de ce fait, d'observation de notre part.

2. Rapport relatif à l'émission de diverses valeurs mobilières, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.

Concernant la délégation de compétence donnée au Conseil d'administration pour décider l'émission de diverses valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise pour un montant maximum de 1,818 millions d'euros, les modalités proposées sont conformes aux dispositions légales et n'appellent pas, de ce fait, d'observation de notre part.

3. Rapport relatif à la réduction de capital.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de 26 mois, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10% de son capital, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

4. Rapport sur autorisation d'attribution d'actions gratuites

Projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 0,4% du capital de la société, et ce, pour 38 mois.

Nous vous remercions de votre attention.

[Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration]

Mesdames et Messieurs les actionnaires, nous allons maintenant passer à la partie de notre Assemblée Générale consacrée au gouvernement d'entreprise faisant l'objet d'un rapport spécifique intégré dans le Document d'Enregistrement Universel au chapitre 3.

Vous pourrez y lire en détail la composition du Conseil d'Administration et de ses comités, leurs rapports d'activité ainsi que celui relatif à l'activité du Conseil d'administration.

Conformément à nos statuts et notre règlement intérieur, nous avons veillé avec M. Tim ALBERTSEN pendant l'année écoulée à respecter l'équilibre des rôles respectifs du Conseil d'administration et de la Direction Générale.

Pour rappel, à l'occasion de son introduction en bourse en juin 2017, la Société a redéfini une nouvelle gouvernance afin de se conformer notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil est depuis cette date composé de 10 membres dont 4 membres indépendants.

Le Conseil d'administration est actuellement composé de cinq femmes et cinq hommes, ce qui représente une répartition équilibrée conforme aux exigences légales en vigueur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les membres du Conseil d'administration disposent des compétences complémentaires et de l'expérience nécessaire à l'exercice de leurs fonctions et à la compréhension des activités de la Société.

La composition du Conseil d'administration a évolué courant 2020 avec notamment le remplacement de Mme Nathalie LEBOUCHER dont le mandat arrivait à échéance lors de notre précédente Assemblée Générale, par Mme Anik CHAUMARTIN. Les mandats de Mme Delphine GARCIN-MEUNIER et M. Christophe PERILLAT ont respectivement été ratifiés et renouvelés au cours de l'exercice 2020. Enfin, M. Tim ALBERTSEN a été coopté par le Conseil en mars 2021 suite à la démission de M. Michael MASTERSON de ses fonctions d'administrateur. Cette cooptation est soumise à votre ratification.

J'ai pour ma part succédé le 27 août dernier aux fonctions de Président du Conseil exercées jusqu'alors par M. Philippe HEIM. La ratification de mon mandat est également soumise à votre approbation.

Enfin, les mandats de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER et de Messieurs Xavier DURAND, Didier HAUGUEL et Bernardo SANCHEZ-INCERA arrivant à échéance, il vous est proposé de les renouveler pour une durée de 4 ans et de nommer en remplacement de M. SANCHEZ-INCERA qui n'a pas souhaité renouveler son mandat, M. Benoît GRISONI actuellement Directeur Général de Boursorama.

Le Conseil d'administration s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2020 principalement pour :

- Le 5 février 2020, afin d'examiner les résultats 2019, d'apprécier les réalisations ex post de la Direction, et statuer sur l'évolution de la Gouvernance à la suite de l'annonce du départ à venir de M. MASTERSON ;

- Le 27 mars 2020, afin d'arrêter les comptes, fixer le dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2019, officialiser la nomination de M. ALBERTSEN comme Directeur Général, convoquer l'Assemblée Générale et approuver les différentes résolutions à y soumettre (y compris les propositions de nomination / renouvellement d'administrateurs), et entériner le détail des objectifs 2020 de la direction (vision ex ante) ;
- Le 5 mai 2020, afin d'arrêter les comptes du 1er trimestre 2020 et de débattre des impacts et du plan d'adaptation à la crise Covid ;
- Le 31 juillet 2020, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels ;
- Le 27 août 2020, afin de procéder à la cooptation comme nouvelle Présidente du Conseil à la suite de la démission de M. HEIM ;
- Le 4 novembre 2020, afin d'arrêter les comptes du 3ème trimestre 2020 et approuver le nouveau plan stratégique ALD Move 2025 (lequel avait l'objet d'un séminaire avec le Conseil en septembre), ainsi que la communication et la séquence financière correspondante (y compris le budget 2021).

Afin de mener à bien sa mission, le Conseil d'Administration est doté de deux comités spécialisés :

- Le Comité d'Audit, du Contrôle Interne et des Risques (« CACIR ») ;
- Le Comité des Nominations et des Rémunérations (« COREM »).

La composition de ces comités suit les recommandations du Code AFEP-MEDEF (majorité d'Administrateurs Indépendants et Présidence confiée à ces derniers).

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 ;
- Présentation d'un benchmark sectoriel ;
- Présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- Echange sur le renfort de la Gouvernance des fonctions de contrôle dans les entités ;
- Echanges sur plusieurs projets d'opérations de croissance externe ;
- Enseignements de la procédure d'évaluation du conseil et de ses comités.

Concernant plus spécifiquement les travaux réalisés en 2020 par le CACIR, ces derniers se sont focalisés sur :

- L'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ;
- Au titre des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés ;

- Concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de Contrôle Permanent et de Contrôle Périodique, à la revue régulière de l'avancement du Plan d'Audit, du résultat des missions et du stock de recommandations.

En plus de ces activités régulières, le CACIR a été amené en 2020 à examiner le projet de renforcement de la Gouvernance sur les fonctions de Contrôle dans les entités, à contrôler le caractère courant et les conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier SG), à revoir l'activité de Private Lease (dans ses dimensions risques et rentabilité), et à se prononcer sur l'ajustement annuel du dispositif de suivi et de gouvernance d'Appétit aux Risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire du Groupe SG.

Concernant maintenant les travaux 2020 du COREM, ces derniers ont portés sur les questions suivantes :

- La définition des enveloppes de rémunération des Directeurs généraux de la Société, ainsi que les objectifs détaillés et les rapports réglementaires correspondants ;
- Les modalités et les critères d'attribution des divers plans d'attribution d'actions de performance pour les différentes catégories de personnel (intéressement et rétention à long terme de talents) ;
- Le point sur la parité au sein du Groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour suivre et promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- La mise en œuvre et les enseignements de l'auto-évaluation du Conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les évolutions au sein du Conseil d'Administration et de l'équipe de Direction.

Il a également examiné les conditions financières liées au départ du précédent Directeur Général.

Les plans de succession, utilisés pour les transitions au sein de la Direction Générale, ont par ailleurs fait l'objet d'une révision par le COREM en fin d'exercice.

Je profite de cette occasion pour souligner la qualité du travail du CACIR et du COREM au cours de l'exercice, et en particulier l'action de leurs Présidents, M. Xavier DURAND pour le CACIR et Mme Patricia LACOSTE pour le COREM.

En ce qui concerne mon rôle de Président depuis août 2020, avec l'assistance du Secrétaire du Conseil, j'ai participé activement à la planification et l'organisation des travaux du Conseil et des comités spécialisés, auxquels je participe le plus souvent possible, et à la préparation de cette Assemblée Générale.

Je voudrais souligner en particulier la qualité des relations entre la Direction générale et le Conseil d'administration ainsi que la qualité de nos débats, grâce à la diversité et la complémentarité des profils des membres du Conseil d'administration.

En particulier, en liaison avec Tim ALBERTSEN, nous veillons à ce que le Conseil soit étroitement associé aux actions engagées dans le cadre de la gestion de crise COVID, et un séminaire du conseil sera organisé dès la rentrée pour préciser les évolutions stratégiques suite à cette dernière.

J'invite maintenant à Mme LACOSTE, la Présidente du COREM, à prendre la parole pour présenter la gouvernance des Rémunérations.

[Patricia LACOSTE, Administrateur, Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations]

Bonjour à tous,

En tant que Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations d'ALD (« COREM »), je vais vous présenter la politique de rémunération de l'entreprise et les résolutions qui concernent ce sujet.

La politique de rémunération du Groupe ALD est une politique qui permet d'attirer les talents, de les motiver à atteindre les objectifs de l'entreprise, et de les fidéliser.

Elle s'appuie sur une rémunération fixe qui rétribue le niveau de responsabilité du poste, les compétences et l'expérience, et d'une rémunération variable qui dépend de la performance collective et individuelle. Certains collaborateurs clés bénéficient également d'actions de performance pour renforcer leur fidélisation sur le moyen terme. Toutes ces pratiques sont en ligne avec celles des marchés de référence.

Sur plan réglementaire, n'étant pas un établissement financier, ALD n'est pas soumis en propre aux obligations de la réglementation CRD IV et V.

Néanmoins, la Société étant intégrée au périmètre consolidé du Groupe Société Générale, la rémunération variable des dirigeants et salariés régulés se conforme aux directives CRD IV et V. En conséquence :

- La rémunération variable est pour partie différée sous conditions de performance, et payée en instruments indexés sur le cours de l'action ALD pour 50% à minima.

La rémunération variable doit par ailleurs être équilibrée par rapport à la rémunération fixe. Conformément à l'autorisation passée en AG Société Générale, elle ne doit pas excéder 200% des éléments de salaire fixe.

En application du Code de commerce, il vous est demandé de vous prononcer sur la rémunération attribuée au titre de l'année 2020 aux Présidents, aux DG et aux DGD.

- En tant que Président, M. HEIM jusqu'au 27 août 2020 et Mme LEBOT au-delà (on rappelle ici qu'ils ne sont pas rémunérés par ALD) ;
- En tant que Directeur Général, M. MASTERSON jusqu'au 27 mars 2020 et M. ALBERTSEN à compter de cette date ;
- En tant que Directeurs Généraux Délégués, MM. BELLEMERE et SAFFRETT, ainsi que M. ALBERTSEN avant le 27 mars 2020.

Concernant la validation ex-post des rémunérations 2020, dont les montants individuels s'affichent à l'écran :

- Les montants fixes correspondent à ceux approuvés par l'Assemblée Générale de mai 2020 dans le cadre du vote ex-ante ;
- Les montants variables correspondent à taux de réalisation des objectifs de 86,43% (77,38% pour la part quantitative et 100% pour la part qualitative) pour M. ALBERTSEN, M. SAFFRETT et M. BELLEMERE ;
- Les montants variables correspondent à taux de réalisation des objectifs de 66,43% (77,38% pour la part quantitative et 50% pour la part qualitative) pour M. MASTERSON ;
- Conformément à la politique de rémunération ALD, a minima 40% de la rémunération variable fait l'objet d'un différé de 1 à 5 ans, et la jouissance de ce différé est soumise à des conditions de performance en lien avec la profitabilité du Groupe, et pour partie subordonnée au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion.

Concernant les rémunérations 2021, leur structure est quasi-identique à 2020, avec des critères quantitatifs à hauteur de 60% et des critères qualitatifs à hauteur de 40%.

- Les critères quantitatifs restent basés sur des objectifs de croissance de la flotte, marge, maîtrise des coûts, et de Bénéfice net par Action.
- Les critères qualitatifs définis pour l'exercice 2021 sont liés à la mise en œuvre du plan stratégique Move 2025. Ils prennent en compte la satisfaction client, les indicateurs RSE, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, le développement managérial, la qualité de la maîtrise des risques, de la conformité et du contrôle interne ainsi que le déploiement des plans et partenariats stratégiques.

A noter que la part qualitative sera plafonnée à 110 % (vs 100% précédemment) de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs, ces derniers étant néanmoins basés sur des éléments quantifiables.

Compte tenu de l'importance de la crise du coronavirus et les incertitudes qui persistent, comme en 2020, tous les objectifs seront évalués à la lumière de la gestion opérationnelle et des conséquences de cette crise.

Concernant les conditions de départ des dirigeants exécutifs, elles prévoient :

- Une indemnité de 24 mois de salaire fixe, activée selon le jugement du Conseil, pour compenser une clause de non-concurrence de même durée,
- Une indemnité de départ en cas de départ contraint du Groupe, pouvant s'élever jusqu'à 2 ans de salaire fixe, sous condition d'avoir atteint plus de 50% des objectifs annuels sur les 3 derniers exercices.

Ces 2 indemnités sont structurées en ligne avec les recommandations de l'AFEP MEDEF, s'agissant notamment :

- Du principe de non-paiement en cas de départ à la retraite et au-delà de 65 ans ;
- D'un plafond global fixé à 2 ans de rémunération globale.

Les mandataires sociaux gardent par ailleurs le bénéfice des régimes de retraite Société Générale qui leur était applicable en tant que salariés avant leur nomination.

Concernant la validation ex-ante des éléments de rémunération 2021, dont les montants individuels s'affichent à l'écran, ils ont été fixés en fonction :

- D'une étude de compétitivité des rémunérations réalisée par un cabinet indépendant au profit du COREM

Les salaires fixes et rémunérations variables cibles restent inchangés par rapport à 2020.

S'agissant de la rémunération des administrateurs, nous rappelons :

- qu'elle a été déterminée par le Conseil d'Administration du 7 février 2018, et qu'est décrite dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel ;
- qu'en vertu du règlement du Conseil d'Administration, cela ne concerne chez ALD que les Administrateurs Indépendants par définition externes à la Société et à son Groupe d'appartenance ;
- qu'en ligne avec les recommandations AFEP-MEDEF, elle comprend :
 - o une composante fixe pour rétribuer l'engagement et les responsabilités liés au mandat ;
 - o une composante variable, supérieure à la première, pour récompenser l'assiduité et la participation aux différentes séances du Conseil et des Comités Spécialisés.

Pour la 1ère comme pour la 2ème, les Présidents des Comités Spécialisés perçoivent 50% de plus que les administrateurs non-Présidents de comité.

Comme déjà mentionné, la politique de rémunération du Groupe ALD prévoit, pour certaines catégories de collaborateurs clés du Groupe, l'attribution gratuite d'actions de performance soumis à condition de présence et de performance.

Il est proposé une nouvelle autorisation pour 38 mois dans la limite de 0,4% du capital, en léger augmentation de 0,1% par rapport à l'autorisation précédente votée en 2018, afin de tenir compte de l'accroissement du groupe et les enjeux de fidélisation des parties prenantes clés de la mise en œuvre de la stratégie Move 2025.

[Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration]

Merci Patricia,

Nous allons maintenant répondre aux questions des actionnaires. Je précise qu'aucune question écrite n'a été formulée selon les modalités précisées dans l'avis de convocation.

Nous pouvons donc passer aux questions des actionnaires présents dans la salle. Vous pouvez poser votre question depuis votre place. Si les éléments de réponse à votre question doivent être fournis par Tim ALBERTSEN, M. Hans VANBEECK, Directeur Administratif du Groupe ALD, pourra en assurer la traduction française si vous le souhaitez.

Merci de poser des questions courtes, et si possible une seule, pour que chacun puisse s'exprimer.

Aucune question n'étant posée, je donne la parole à Stéphane LAROCHE Secrétaire de l'Assemblée pour soumettre au vote les résolutions inscrites à l'ordre du jour.

[Stéphane LAROCHE, Secrétaire de l'Assemblée Générale]

Le texte in extenso de chacune des résolutions figure dans le dossier de convocation. Nous ne vous présentons ici qu'un résumé succinct des résolutions.

Le vote des résolutions se fera à main levée. Ainsi nous vous demandons de suivre les instructions qui vous seront données pour le comptage des votes « contre », puis des abstentions (les votes « pour » étant obtenus par différence). Nous vous demandons de lever votre carte pendant toute la durée du comptage de manière visible.

Après vérification par le Bureau, je vous confirme que le quorum requis par la loi en 1ère convocation (soit 20% des actions pour une assemblée ordinaire et 25% pour une assemblée extraordinaire) est dépassé puisqu'il atteint le pourcentage de 93,134% correspondant à 375 483 884 actions présentes et représentées sur un total d'actions ayant droit de vote de 403 310 548.

Pour rappel, notre Assemblée est réunie en Assemblée Générale Mixte : dix-neuf (19) résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire et neuf (9) résolutions relèvent de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Nous allons procéder au vote des résolutions dans l'ordre indiqué à l'ordre du jour.

Par les 1ère à 4ème résolutions, il vous est demandé de bien vouloir :

- Approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Le résultat net comptable consolidé part du Groupe de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève à 509 848

014 euros. Les commentaires détaillés sur les comptes consolidés figurent dans le Rapport de gestion ;

- Approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020, Le résultat net comptable de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève à 375 666 827,5 euros. Les commentaires détaillés sur les comptes sociaux figurent dans le Rapport de gestion ;
- Approuver l'affectation du résultat de l'exercice clos au 31 décembre 2020 d'un montant de 375 666 827,5 euros ainsi que la distribution d'un dividende de 0,63 euro par action, sur la base d'un capital composé de 404 103 640 actions le 31 décembre 2020, soit une somme totale de 254 585 293,20 euros ;
- Approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes présentant les conventions dites réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce lequel fait état d'une absence de nouvelle convention de ce type conclue au cours de l'exercice 2020.

[Mise au vote de chacune des résolutions dans l'ordre : Contre, Abstention, Pour]

Les résolutions 1 à 3 sont adoptées.

Par les 5ème à 10ème résolutions, il vous est demandé de bien vouloir :

- Ratifier la cooptation de Mme Diony LEBOT pour la durée restant à courir du mandat préalablement conféré à M. Philippe HEIM, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.
- Renouveler pour une durée de 4 ans par la sixième à huitième résolution, les mandats de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER et de Messieurs Xavier DURAND et Didier HAUGUEL, en qualité d'administrateurs de la Société soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.
- Nommer, en remplacement de M. Bernardo SANCHEZ-INCERA dont il est constaté que le mandat initialement conféré par cooptation le 1^{er} août 2018 sera échu à l'issue de cette Assemblée, pour une durée de 4 ans, M. Benoit GRISONI en qualité d'administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.
- Ratifier la cooptation de M. Tim ALBERTSEN, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur M. Michael MASTERSON, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.

[Mise au vote de chaque résolution dans l'ordre : Contre, Abstention, Pour]

Les résolutions 5 à 10 sont adoptées.

Par les 11ème à 17ème résolutions, il vous est demandé de bien vouloir :

- Approuver le rapport sur les rémunérations relatives à l'exercice écoulé (rapport dit ex-post) des mandataires sociaux ;
- Approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature à verser ou attribuer au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 à chacun des dirigeants mandataires sociaux ;
- Approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux établie par le Conseil d'administration au titre de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021 (rapport dit ex-ante).

[Mise au vote de chaque résolution dans l'ordre : Contre, Abstention, Pour]

Les résolutions 11 à 17 sont adoptées.

Par les 18ème à 23ème résolutions, il vous est demandé de bien vouloir :

- Autoriser le Conseil à effectuer des transactions sur le titre (autorisation de rachat) dans la limite de 5% du capital social et avec un prix d'achat maximum unitaire de 28,60 euros. Cette autorisation serait d'une durée de 18 mois ;
- Autoriser le Conseil d'administration à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions dans la limite de 10% du capital social par période de 24 mois. Cette autorisation serait d'une durée de 26 mois ;
- Autoriser le Conseil à procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, au profit des mandataires sociaux de la société, des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, dans la limite d'un montant nominal maximal de 2 424 621,84 euros soit 0,4% du capital, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. Cette autorisation serait d'une durée de 36 mois ;
- Déléguer au Conseil la compétence d'augmenter le capital par émission d'actions ou tout autres titres financiers donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros. Cette délégation serait d'une durée de 26 mois ;
- Déléguer au Conseil la compétence d'augmenter le capital par émission d'actions ou tout autres titres financiers donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros par offre au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier. Cette délégation serait d'une durée de 26 mois ;
- Déléguer au Conseil la compétence d'augmenter le capital par émission d'actions ou tout autres titres financiers donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros par offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier. Cette délégation serait d'une durée de 26 mois

Ces autorisations et délégations priveront d'effet toutes autorisations ou délégations antérieures ayant le même objet.

Le détail des conditions des autorisations et délégations figure dans le rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

[Mise au vote de chaque résolution dans l'ordre : Contre, Abstention, Pour]

Les résolutions 18 à 23 sont adoptées.

Enfin, par les 24ème à 28ème résolutions, il vous est demandé de bien vouloir :

- Déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'augmenter le nombre de titres à émettre pour chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires décidées en vertu des 21ème à 23ème résolutions de la présente Assemblée Générale dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Cette délégation serait d'une durée de 26 mois ;
- Déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros. Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois ;
- Déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'augmenter le capital social, dans la limite de 10% de ce dernier, en vue de rémunérer des apports en nature. Cette délégation, valable pour une durée de 26 mois ;
- Déléguer au Conseil d'administration la possibilité de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à des opérations d'augmentation de capital ou de

cession d'actions réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximal de 1.818.466,38 euros, soit 0,3% du capital social. Cette délégation est valable pour une durée de 26 mois ;

- Enfin, nous allons procéder au vote de la résolution pour accorder un pouvoir pour formalités.

Ces autorisations et délégations priveront d'effet toutes autorisations ou délégations antérieures ayant le même objet.

Le détail des conditions des autorisations et délégations figure dans le rapport du Conseil d'administration sur les résolutions.

[Mise au vote de chaque résolution dans l'ordre : Contre, Abstention, Pour]

Les résolutions 24 à 28 sont adoptées.

[Diony LEBOT, Présidente du Conseil d'administration]

Mesdames et Messieurs,

Compte-tenu des résultats de votes exprimés et parvenus en amont de cette Assemblée Générale, je suis en mesure de vous confirmer que toutes les résolutions soumises dans le cadre de cette Assemblée ont été approuvées.

Le résultat définitif sera rapidement mis en ligne sur le site internet d'ALD dès cet après-midi dans la section « Assemblée Générale ».

Un résumé de sera également rendu disponible sur notre site dans les meilleurs délais.

Je vous remercie de vos votes qui témoignent de votre confiance.

Très bonne journée à tous.

Texte intégral des résolutions mises au vote

PREMIERE RESOLUTION (Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils lui sont présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIEME RESOLUTION (Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les

opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports et constate que le résultat net comptable de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève à 375 666 827,5 euros.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, elle approuve le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement visées au 4 de l'article 39 dudit Code qui s'est élevé à 275 053 euros au cours de l'exercice écoulé ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 88 925 euros.

TROISIEME RESOLUTION (Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et distribution d'un dividende)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et sur proposition du Conseil d'administration :

1. Décide de prélever sur le bénéfice net de l'exercice clos le 31 décembre 2020, qui ressort à 375 666 827,5 euros, un montant de 0 euros pour affectation à la réserve légale.

Après cette affectation, le solde net disponible de l'exercice s'établit à 375 666 828 euros. Ce montant, ajouté au « Report à nouveau » du bilan d'ouverture, qui s'élevait à 467 946 482,67 euros, représente un total distribuable de 843 613 310,17 euros,

2. Décide de distribuer, à titre de dividende, une somme de 254 585 293,20 euros, calculée sur la base d'un capital de 404.103.640 actions au 31 décembre 2020 par prélèvement d'une somme de 254 585 293,20 euros sur le bénéfice distribuable de l'exercice,

En conséquence, le dividende par action s'élève à 0,63 euro,

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 404.103.640 actions composant le capital social au 31 décembre 2020, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement,

3. Décide que le montant des dividendes attachés aux éventuelles actions auto-détenues par la Société à la date de mise en paiement, qui ne donnent pas droit au dividende conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, sera affecté au compte « Report à nouveau »,
4. Décide que le dividende sera détaché le 28 mai 2021 et mis en paiement le 1er juin 2021,

Pour un actionnaire personne physique résidant fiscalement en France, il est précisé que cette distribution de dividendes, d'un montant de 0,63 euro par action, est imposable 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.

5. Constate qu'après ces affectations :

- les réserves, qui s'élevaient après affectation du résultat 2019 à 60 671 793,43 euros, se trouvent portées à 60 671 793,43 euros,
- le report à nouveau, qui s'élevait après paiement du dividende au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à 467 946 482,67 euros, s'établit désormais à 589 028 016,97 euros. Il sera ajusté en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende : il sera majoré

de la fraction du dividende correspondant aux actions éventuellement détenues par la Société au moment de la mise en paiement du dividende,

- le montant de la prime d'émission, qui s'élevait à la clôture de l'exercice 2020 à 367 049 946,20 euros, reste inchangé.

6. Rappelle, conformément à la loi, que le dividende par action attribué au cours des trois exercices précédents a été le suivant :

	2017	2018	2019
Dividende net distribué par action éligible à l'abattement de 40% (1)	0,53 euros	0,58 euros	0,63 euro
Autres revenus distribués par action éligibles à l'abattement de 40% (2)	0,008 euros	0 euros	0 euros
Autres revenus distribués non éligibles à l'abattement de 40% (2)	0,012 euros	0 euros	0 euros
Montant total des revenus distribués (3)	222.255.249 euros	234.003.490,06 euros	254.585.293,20 euros

- (1) 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'actions composant le capital social a été multiplié par ce même chiffre.
- (2) Au titre de l'exercice 2017, la Société a distribué 0,02 euro de prime d'émission par action, dont une fraction d'un montant de 0,008 euro par action avait la nature fiscale d'un revenu de capitaux mobiliers et le solde d'un montant de 0,012 euro avait la nature fiscale d'un remboursement d'apport non imposable.
- (3) Au titre de l'exercice 2017, le nombre d'actions auto détenues lors du détachement du dividende était de 2.860 titres. Le montant non distribué afférents à ces titres (1.573,00 euros) a été affecté au compte « Report à nouveau ». Au titre des exercices 2018 et 2019, le nombre d'actions détenues lors du détachement du dividende était respectivement de 2.860 et 649.347 titres. Les montants non-distribués afférents à ces titres (respectivement 1.573,00 euros pour 2018 et 376.621,26 euros pour 2019) ont été affecté au compte « Report à nouveau ».

QUATRIEME RESOLUTION (Approbation du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions dites réglementées visées à l'article L. 225-38 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 et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce :

- Approuve ledit rapport spécial des Commissaires aux comptes, et
- Prend acte qu'aucune convention n'a été conclue lors de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

CINQUIEME RESOLUTION (Ratification de la cooptation de Madame Diony LEBOT en qualité d'Administrateur)

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, ratifie la cooptation de

Madame Diony LEBOT en qualité d'Administrateur de la Société nommé par le Conseil d'administration le 27 août 2020 en remplacement de Monsieur Philippe HEIM, démissionnaire.

Son mandat est conféré pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur Monsieur Philippe HEIM, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.

SIXIEME RESOLUTION (Renouvellement de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER en qualité d'Administrateur)

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, renouvelle pour une durée de 4 ans le mandat d'Administrateur de la Société de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

SEPTIEME RESOLUTION (Renouvellement de Monsieur Xavier DURAND en qualité d'Administrateur)

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, renouvelle pour une durée de 4 ans le mandat d'Administrateur de la Société de Monsieur Xavier DURAND.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

HUITIEME RESOLUTION (Renouvellement de Monsieur Didier HAUGUEL en qualité d'Administrateur)

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, renouvelle pour une durée de 4 ans le mandat d'Administrateur de la Société de Monsieur Didier HAUGUEL.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

NEUVIEME RESOLUTION (Nomination de Monsieur Benoit GRISONI en qualité d'Administrateur)

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, nomme pour une durée de 4 ans Monsieur Benoit GRISONI en qualité d'Administrateur de la Société en remplacement de M. Bernardo SANCHEZ-INCERA dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2024.

DIXIEME RESOLUTION (Ratification de la cooptation de Monsieur Tim ALBERTSEN en qualité d'Administrateur)

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, ratifie la cooptation de Monsieur Tim ALBERTSEN en qualité d'Administrateur de la Société nommé par le Conseil d'administration le 26 mars 2021 en remplacement de Monsieur Michael MASTERSON.

Son mandat est conféré pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur Monsieur Michael MASTERSON, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.

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

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

DOUZIEME RESOLUTION (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général jusqu'au 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général jusqu'au 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

TREIZIEME RESOLUTION (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué puis Directeur Général à compter du 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué puis Directeur Général à compter du 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

QUATORZIEME RESOLUTION (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice 2020 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

QUINZIEME RESOLUTION (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice 2020 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

SEIZIEME RESOLUTION (Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021 et décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce et intégré dans le Document d'enregistrement universel.

DIX-SEPTIEME RESOLUTION (Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs de la Société en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du président du Conseil d'administration et des administrateurs au titre de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2021 et décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise présenté par le Conseil d'administration en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce et intégré dans le Document d'enregistrement universel.

DIX-HUITIEME RESOLUTION (Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital social)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 :

1. Autorise le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société dans la limite de 5 % du nombre total des actions composant le capital social à la date de réalisation de ces achats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2020, 404 103 640 actions, étant précisé que le nombre maximal d'actions détenues après ces achats ne pourra à aucun moment excéder 10% du capital social.
2. Fixe à 28,60 euros (hors frais) le prix maximal d'achat par action.
3. Décide que le montant maximal des fonds destinés au rachat des actions de la Société ne pourra dépasser 600 millions d'euros.
4. Décide que les actions de la Société pourront être achetées sur décision du Conseil d'administration en vue :
 - a. de les annuler, conformément à la 19ème résolution de la présente Assemblée Générale,
 - b. 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,
 - c. de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société,
 - d. 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'Autorité des marchés financiers,
 - e. de conserver et de remettre ultérieurement en paiement ou à l'échange des actions dans le cadre d'opérations de croissance externe du Groupe,
 - f. de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.
5. Décide que 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.
6. Décide que 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.
7. 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.
8. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, 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 la présente autorisation.

9. Fixe à 18 mois à compter de la présente Assemblée la durée de cette autorisation.
10. Décide que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, et plus particulièrement la 14ème résolution de l'Assemblée Générale mixte du 20 mai 2020 à hauteur du solde non utilisé.
11. Le Conseil d'administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente autorisation.

DIX-NEUVIEME RESOLUTION (Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration à :

- réduire le capital social par voie d'annulation, en une ou plusieurs fois, de tout ou partie des actions acquises par la Société dans le cadre de programmes de rachat de ses propres actions, et ce dans la limite de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois,
- imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

L'Assemblée Générale donne, plus généralement, à cet effet tous pouvoirs au Conseil d'administration pour fixer les conditions et modalités de cette ou de ces réductions de capital, constater la réalisation de la ou des réductions du capital consécutives aux opérations d'annulations autorisées par la présente résolution, modifier, le cas échéant, les statuts de la Société en conséquence, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers ou tout autre organisme, remplir toutes formalités et plus généralement faire le nécessaire à la bonne fin de cette opération.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 23ème résolution de l'Assemblée Générale mixte du 22 mai 2019.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

VINGTIEME RESOLUTION (Autorisation consentie au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la Société, des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, dans la limite d'un montant nominal maximal de 2 424 621,84 euros, soit 0,4% du capital social, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport

spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L.225-197-1 et suivants et aux articles L. 22-10-59 II et III et L.22-10-60 du Code de commerce :

1. Autorise le Conseil d'administration à procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes ou à émettre, en une ou plusieurs fois, au profit des mandataires sociaux de la Société dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-60 du Code de commerce pour le président du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués, des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, tant de la Société que des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.
2. Décide que le nombre total d'actions attribuées gratuitement en vertu de cette résolution ne pourra excéder un montant de 2 424 621,84 euros, soit 0,4% du capital social de la Société au moment de l'attribution, étant précisé que ce plafond est fixé compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits éventuels des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions. Au sein de ce plafond, les attributions au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourraient pas représenter plus de 0,10 % du capital social.
3. Décide que le Conseil d'administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, étant précisé que toute attribution pourra être soumise à des conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration selon les modalités présentées dans le rapport du Conseil d'administration.
4. Décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration sans pouvoir être inférieure à 3 ans à compter de la décision d'attribution par le Conseil d'administration ou, par exception, à 2 ans assortie d'une période de conservation minimale de 6 mois pour les actions attribuées aux personnes régulées visées à l'article L.511-71 du Code monétaire et financier ou assimilées et aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, en paiement de la partie des rémunérations variables qui est différée à 2 ans conformément à la directive CRD IV, ainsi qu'aux personnes assimilées.
5. Décide par ailleurs que les actions seraient définitivement acquises et immédiatement cessibles si le bénéficiaire venait à être frappé par l'un des cas d'invalidité prévus à l'article L.225-197-1 du Code de commerce pendant la période d'acquisition.
6. Autorise le Conseil d'administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions attribuées liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires, les actions attribuées en application de ces ajustements étant réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées.
7. Prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emporte au profit des bénéficiaires desdites actions renonciation des actionnaires à leurs droits sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission à hauteur des sommes qui seront incorporées, à l'issue de la période d'acquisition, aux fins de réaliser l'augmentation de capital.
8. Donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, accomplir tous actes et formalités, réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

9. Fixe à 38 mois à compter de ce jour la durée de la présente autorisation. Elle met fin à la treizième résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2018 à hauteur du solde non-utilisé.

VINGT-ET-UNIEME RESOLUTION (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, dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- Délègue au Conseil d'administration, en application notamment des dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-129-5 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 228-91 et L. 228-92 du Code de commerce, sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre ; lesdites actions conférant les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ; étant précisé que la souscription des actions, titres de capital et autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles ; étant précisé que le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général, ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital.
- Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
- Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant nominal de 300 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.
- Décide en outre que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances de la Société susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant de 1 milliard d'euros ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.
- Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital et autres valeurs mobilières émis en vertu de la présente délégation.
- Décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, titres de capital ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une

et/ou l'autre des facultés ci-après mentionnées à l'article L. 225-134 du Code de commerce :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
- Constate que la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières susceptibles d'être émises et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.
- Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur nominale de l'action à la date d'émission desdites valeurs mobilières.
- Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.
- Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 24ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-DEUXIEME RESOLUTION (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 offre au public autres que celles visées l'article L. 411-21° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

Délègue au Conseil d'administration, en application notamment des dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-129-5 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce, sa compétence pour décider l'émission, par une offre au public autre que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger :

- d'actions et / ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre,
- d'actions et / ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société et/ou de toutes autres valeurs

mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre à la suite de l'émission par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital de tous titres de capital ou toutes valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre,

- d'actions et / ou de titres de capital et/ou de valeurs mobilières par la Société donnant accès à des titres de capital à émettre d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
- par la Société de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créances d'une autre société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Lesdites actions conférant les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ; étant précisé que la souscription des actions, titres de capital et autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles. Le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital.

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par les filiales, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs donnent droit.

- Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
- Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder un montant de 60 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 300 millions d'euros fixé par la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale et que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.
- Décide en outre que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de la délégation susvisée ne pourra excéder un montant de 1 milliard d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances pouvant être émises en vertu de la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale.
- Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions, titres de capital et autres valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et selon les conditions qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce.
- Décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, titres de capital ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une

et/ou l'autre des facultés ci-après mentionnées à l'article L. 225-134 du Code de commerce :

- limiter l'émission au montant des souscriptions, à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
- Constate que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.
- Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur minimale fixée par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il est fait usage de la présente délégation, soit actuellement à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.
- Décide toutefois, par dérogation au paragraphe précédent, dans la limite de 10% du capital social par an, d'autoriser le Conseil d'administration à fixer le prix des titres à émettre dans le cadre de la présente délégation selon les pratiques de marché, sans toutefois que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation puisse être inférieure à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 15% et après, le cas échéant, correction de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.
- Décide que la présente délégation pourra être utilisée à l'effet de rémunérer des titres apportés à une offre publique d'échange initiée par la Société, dans les limites et sous les conditions prévues par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.
- Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.
- Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 25ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-TROISIEME RESOLUTION (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 offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

Délègue au Conseil d'administration, en application notamment des dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-2, L. 225-129-5 à L. 225-129-6, L. 22-10-49, L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 à L. 228-94 du Code de commerce, sa compétence pour décider l'émission, par une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger :

- d'actions et / ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre,
- d'actions et / ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances de la Société et/ou de toutes autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre à la suite de l'émission par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital de tous titres de capital ou toutes valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société à émettre,
- d'actions et / ou de titres de capital et/ou de valeurs mobilières par la Société donnant accès à des titres de capital à émettre d'une société dont elle détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital,
- par la Société de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital existants ou donnant droit à l'attribution de titres de créances d'une autre société dont la Société ne possède pas directement ou indirectement plus de la moitié du capital.

Lesdites actions conférant les mêmes droits que les actions anciennes sous réserve de leur date de jouissance ; étant précisé que la souscription des actions, titres de capital et autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation avec des créances certaines, liquides et exigibles. Le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital.

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par les filiales, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs donnent droit.

- Décide qu'est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
- Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra excéder un montant de 60 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal d'augmentation de capital de 60 millions d'euros fixé par la 22ème résolution de la présente Assemblée Générale et sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 300 millions d'euros fixé par la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale et que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

- Décide en outre que le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être émises en vertu de la délégation susvisée ne pourra excéder un montant de 1 milliard d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances pouvant être émises en vertu de la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale.
- Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions, titres de capital et autres valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et selon les conditions qu'il fixera conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce.
- Décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, titres de capital ou autres valeurs mobilières, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après mentionnées à l'article L. 225-134 du Code de commerce :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions, à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.
- Constate que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit.
- Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la délégation susvisée sera au moins égale à la valeur minimale fixée par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il est fait usage de la présente délégation, soit actuellement à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10%, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.
- Décide toutefois, par dérogation au paragraphe précédent, dans la limite de 10% du capital social par an et en tenant compte des titres à émettre en vertu du sous-plafond de 10% fixé dans la 22ème résolution de la présente Assemblée, d'autoriser le Conseil d'administration à fixer le prix des titres à émettre dans le cadre de la présente délégation selon les pratiques de marché, sans toutefois que la somme revenant ou devant revenir à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la présente délégation puisse être inférieure à la moyenne pondérée des cours de l'action des trois dernières séances de bourse précédant le début de l'offre au public au sens du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 15% et après, le cas échéant, correction de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.
- Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

- Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 26ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-QUATRIEME RESOLUTION (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, dans la limite de 15% de l'émission initiale, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

Délègue au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, sa compétence à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre pour chacune des émissions avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires décidées en vertu des 21ème à 23ème résolutions de la présente Assemblée Générale, dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.

Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal d'augmentation de capital fixé par chacune des résolutions au titre de laquelle l'émission initiale a été décidée, soit 300 millions d'euros pour la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale et 60 millions d'euros pour les 22ème et 23ème résolutions de la présente Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider de l'augmentation de capital.

Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 27ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-CINQUIEME RESOLUTION (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 dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration :

Délègue au Conseil d'administration, en application notamment des dispositions des articles L. 225-130 et L.22-10-50 du Code de commerce, sa compétence pour décider d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social par incorporation au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par émission et attribution gratuite d'actions nouvelles ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant de 300 millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital conformément aux

dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal maximal d'augmentation de capital de 300 millions d'euros fixé par la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale.

Décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues. Les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier d'actions attribuées.

Le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital.

Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 28ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-SIXIEME RESOLUTION (Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital 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, dans la limite de 10% du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes:

- Délègue au Conseil d'administration, en application notamment des dispositions des articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce, les pouvoirs nécessaires pour augmenter le capital social, par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre de la Société dans la limite de 10% du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.
- Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet de :
 - statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports,
 - arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment évaluer les apports ainsi que l'octroi, le cas échéant, d'avantages particuliers,
 - fixer le nombre et les caractéristiques des titres à émettre en rémunération des apports ainsi que la date de jouissance des titres à émettre,
 - procéder le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apport, et notamment celles des frais entraînés par la réalisation des émissions,

- constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence, et
- prendre plus généralement toutes les dispositions utiles et conclure tous accords, procéder à toutes formalités requises notamment pour l'admission aux négociations des actions émises sur Euronext Paris et procéder à toutes formalités de publicité requises.
- Prend acte en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
- Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 29ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-SEPTIEME RESOLUTION (Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à des opérations d'augmentation de capital ou de cession d'actions réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 1 818 466,38 euros, soit 0,3% du capital social, pour une durée de 26 mois)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et conformément notamment aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce :

- Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider l'augmentation de capital social, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions de la Société ainsi que d'autres titres de capital donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux éligibles et retraités de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe.
- Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder un montant de 1 818 466,38 euros, soit environ 0,3% du capital social de la Société au 31 décembre 2018, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal global d'augmentation de capital de 300 millions d'euros fixé par la 21ème résolution de la présente Assemblée Générale et que ce montant ne tient pas compte des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables ainsi que, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.
- Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions nouvelles à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels donneraient droit ces titres en faveur des adhérents de plans d'épargne d'entreprise ou de groupe tels que définis ci-dessus.

- Décide que le prix de souscription ne pourra être ni supérieur à une moyenne des cours cotés de l'action sur le marché d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, ni inférieur de plus de 20% à cette moyenne.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Le Conseil d'administration pourra également convertir tout ou partie de la décote en une attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre.

Décide que le Conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, existants ou à émettre, au titre de l'abondement.

Décide que ces opérations réservées aux adhérents desdits plans pourront, au lieu d'intervenir par voie d'augmentation de capital, être réalisées par voie de cession d'actions dans les conditions de l'article L. 3332-24 du Code du travail.

Le Conseil d'administration pourra déléguer au Directeur Général ou en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués, dans les conditions permises par la loi, tous les pouvoirs nécessaires pour décider l'augmentation de capital ou la cession d'actions.

Décide que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet et plus particulièrement la 30ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2019.

La présente délégation est valable pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée.

VINGT-HUITIEME RESOLUTION (Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour faire tous dépôts, formalités et publications relatifs aux résolutions qui précèdent.

Résultats des votes mis en ligne

Résolutions		Pour		Contre		Abstention	
		Voix	%	Voix	%	Voix	%
1	Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020	375 339 044	99,98%	68 210	0,02%	76 630	-
2	Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2020	375 337 894	99,98%	69 360	0,02%	76 630	-
3	Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et distribution d'un dividende	374 711 455	99,80%	762 221	0,20%	10 208	-
4	Approbation du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions dites réglementées visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce	375 460 276	> 99,99%	13 013	< 0,01%	10 595	-

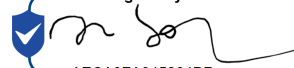
5	Ratification de la cooptation de Madame Diony LEBOT en qualité d'Administrateur	371 491 020	98,94%	3 981 003	1,06%	11 861	-
6	Renouvellement de Madame Delphine GARCIN-MEUNIER en qualité d'Administrateur	370 598 276	98,70%	4 873 647	1,30%	11 961	-
7	Renouvellement de Monsieur Xavier DURAND en qualité d'Administrateur	374 864 541	99,91%	319 264	0,09%	300 079	-
8	Renouvellement de Monsieur Didier HAUGUEL en qualité d'Administrateur	370 599 028	98,78%	4 584 774	1,22%	300 082	-
9	Nomination de Monsieur Benoit GRISONI en qualité d'Administrateur	370 582 977	98,77%	4 600 925	1,23%	299 982	-
10	Ratification de la cooptation de Monsieur Tim ALBERTSEN en qualité d'Administrateur	374 978 745	99,87%	492 775	0,13%	12 364	-
11	Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de Commerce	370 352 885	98,64%	5 111 510	1,36%	19 489	-
12	Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur Général jusqu'au 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	359 140 284	95,66%	16 300 983	4,34%	42 617	-
13	Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur Général Délégué puis Directeur Général à compter du 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	360 130 521	95,92%	15 310 853	4,08%	42 510	-
14	Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	360 134 989	95,92%	15 328 229	4,08%	20 666	-
15	Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute natures versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur Général Délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce	360 132 879	95,92%	15 330 339	4,08%	20 666	-
16	Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce	365 006 695	97,22%	10 456 523	2,78	20 666	-
17	Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs de la Société en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de Commerce	375 438 201	> 99,99%	25 177	< 0,01%	20 506	-
18	Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital social	374 769 527	99,82%	694 184	0,18%	20 173	-
19	Autorisation donnée au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions précédemment rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions	374 909 679	99,85%	571 073	0,15%	3 132	-
20	Autorisation consentie au Conseil d'administration, pour une durée de 38 mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la Société, des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, dans la limite d'un montant nominal maximal de 2 424 621,84 euros, soit 0,4% du capital social, emportant de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription	375 254 223	99,94%	218 643	0,06%	11 018	-

21	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, dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois	369 250 729	98,34%	6 229 408	1,66%	3 747	-
22	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 offre au public autres que celles visées l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois	364 568 927	97,09%	10 912 177	2,91%	2 780	-
23	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 offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal maximal de 60 millions d'euros, pour une durée de 26 mois	362 798 364	96,62%	12 682 740	3,38%	2 780	-
24	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, dans la limite de 15% de l'émission initiale, pour une durée de 26 mois	367 341 433	97,83%	8 129 664	2,17%	12 787	-
25	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 dans la limite d'un montant nominal maximal de 300 millions d'euros, pour une durée de 26 mois	375 393 698	99,98%	86 891	0,02%	3 295	-
26	Délégation de pouvoirs consentie au Conseil d'administration pour augmenter le capital social par émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital 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, dans la limite de 10% du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature, pour une durée de 26 mois	338 986 266	90,28%	36 494 361	9,72%	3 257	-
27	Délégation de compétence consentie au Conseil d'administration à l'effet de procéder, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, à des opérations d'augmentation de capital ou de cession d'actions réservées aux adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe, dans la limite d'un montant nominal maximum de 1 818 466,38 euros, soit 0,3% du capital social, pour une durée de 26 mois	375 275 876	99,95%	203 731	0,05%	4 277	-
28	Pouvoirs pour formalités	375 456 243	> 99,99%	10 222	< 0,01%	17 419	-

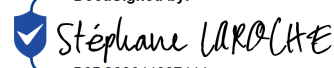
L'ordre du jour étant épuisé, Le Président lève la séance à 11h30.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui, après lecture, a été signé par les membres du Bureau.

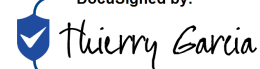
Diony LEBOT
Président

DocuSigned by:

AECA0FA045264D7...

Stéphane LAROCHE
Secrétaire

DocuSigned by:

B9BC33644887444...

Thierry GARCIA
Scrutateur

DocuSigned by:

157FF4B58F7448E...

Clémence MIGNOT-DUPEYROT
Scrutateur

DocuSigned by:

A53E45FECC854FF...

Document d'enregistrement universel

2020 Incluant
le Rapport financier annuel

Sommaire

1	Profil d'ALD	3	
1.1	Historique et développement	4	
1.2	Profil détaillé	7	
1.3	Technologies de l'information	21	
1.4	Stratégie	22	
2	Rapport de gestion	27	
	Organisation d'ALD	28	
	Relations avec Société Générale et financement	29	
	Filiales	30	
2.1	Revue analytique de l'activité 2020	31	RFA
2.2	Informations relatives aux tendances	36	
2.3	Événements postérieurs à la clôture	37	
2.4	Recherche et développement, brevets et licences	38	
2.5	Flux de trésorerie	39	RFA
2.6	Risques et contrôle	42	
2.7	Capital et actionnariat	42	
3	Gouvernance d'entreprise	47	
	Une gouvernance au service de la stratégie	48	
3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	50	RFA
3.2	Conflits d'intérêts	66	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	67	
3.4	Comités du Conseil d'administration	69	RFA
3.5	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	71	RFA
3.6	Contrôle interne	71	RFA
3.7	Rémunération et avantages	72	
3.8	Opérations avec les parties liées	95	
3.9	Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	96	
4	Facteurs de risques	99	RFA
	Risques exceptionnels liés au coronavirus	100	
4.1	Risques spécifiques à l'activité	101	
4.2	Risques de crédit	103	
4.3	Risques stratégiques	104	
4.4	Risques opérationnels	105	
4.5	Risques de trésorerie	108	
5	Déclaration de performance extra-financière	111	RFA DPEF
5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	112	RFA DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du business	114	RFA DPEF
5.3	Employeur responsable	121	RFA DPEF
5.4	Pratiques responsables	134	RFA DPEF
5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	139	RFA DPEF
5.6	Évaluations extra-financières	141	RFA DPEF
5.7	Note méthodologique	142	RFA DPEF
5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	144	
6	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	147	
6.1	Comptes consolidés	148	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	154	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	208	
6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	213	RFA
6.5	Comptes annuels	216	RFA
6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	227	
7	Capital social et informations légales	233	
7.1	Capital social	234	
7.2	Autres informations	236	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	236	
7.4	Statuts	237	RFA
7.5	Autres points juridiques	240	RFA
8	Personnes responsables	243	
8.1	Responsable	244	
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	245	
8.3	Documents accessibles au public	245	
9	Tables de concordance	247	
9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	248	
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	250	
9.3	Table de concordance du rapport de gestion	251	

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

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

Document d'enregistrement universel 2020

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 26 Avril 2021 sous le n° D.21-0358 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 142-230 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'AMF en date du 9 avril 2020 sous le n° D.20-0284, aux pages 139-219 ;
- les informations financières identifiées en table de concordance en pages 249-251 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2019 déposé auprès de l'AMF en date du 9 avril 2020 sous le n° D.20-0284, aux pages 236-239.
- 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	<i>Business model</i>	7	1.4.1	<i>Move for customers</i> : être reconnu comme le fournisseur de solutions de mobilité le plus innovant	23
1.2.2	Présentation du marché et des offres	10	1.4.2	<i>Move for growth</i> : être le <i>leader</i> mondial des solutions de mobilité durable	23
1.2.3	Concurrence	12	1.4.3	<i>Move for good</i> : placer l'humain et la responsabilité sociale et environnementale au cœur de chaque activité	24
1.2.4	Offres de produits	14	1.4.4	<i>Move for performance</i> : générer de la valeur tout au long du cycle économique dans un cadre opérationnel solide	24
1.2.5	Zones géographiques	16			
1.2.6	Alliances mondiales	18			
1.2.7	Autres prestataires de services	19			
1.2.8	Innovation	19			

1.1 Historique et développement

2001

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

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

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

291 000 véhicules

19 pays

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

2005

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

33 pays

Lituanie, Chine, Lettonie, Grèce

2008

750 000 véhicules

2009

Partenariat avec Fleet Partners (Australie, Nouvelle-Zélande)

2003

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

22 pays

Slovénie, Russie, Suisse

2004

500 000 véhicules

29 pays

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

2007

Partenariat mondial avec Wheels Inc.

2002 - 2005

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

2007 - 2016

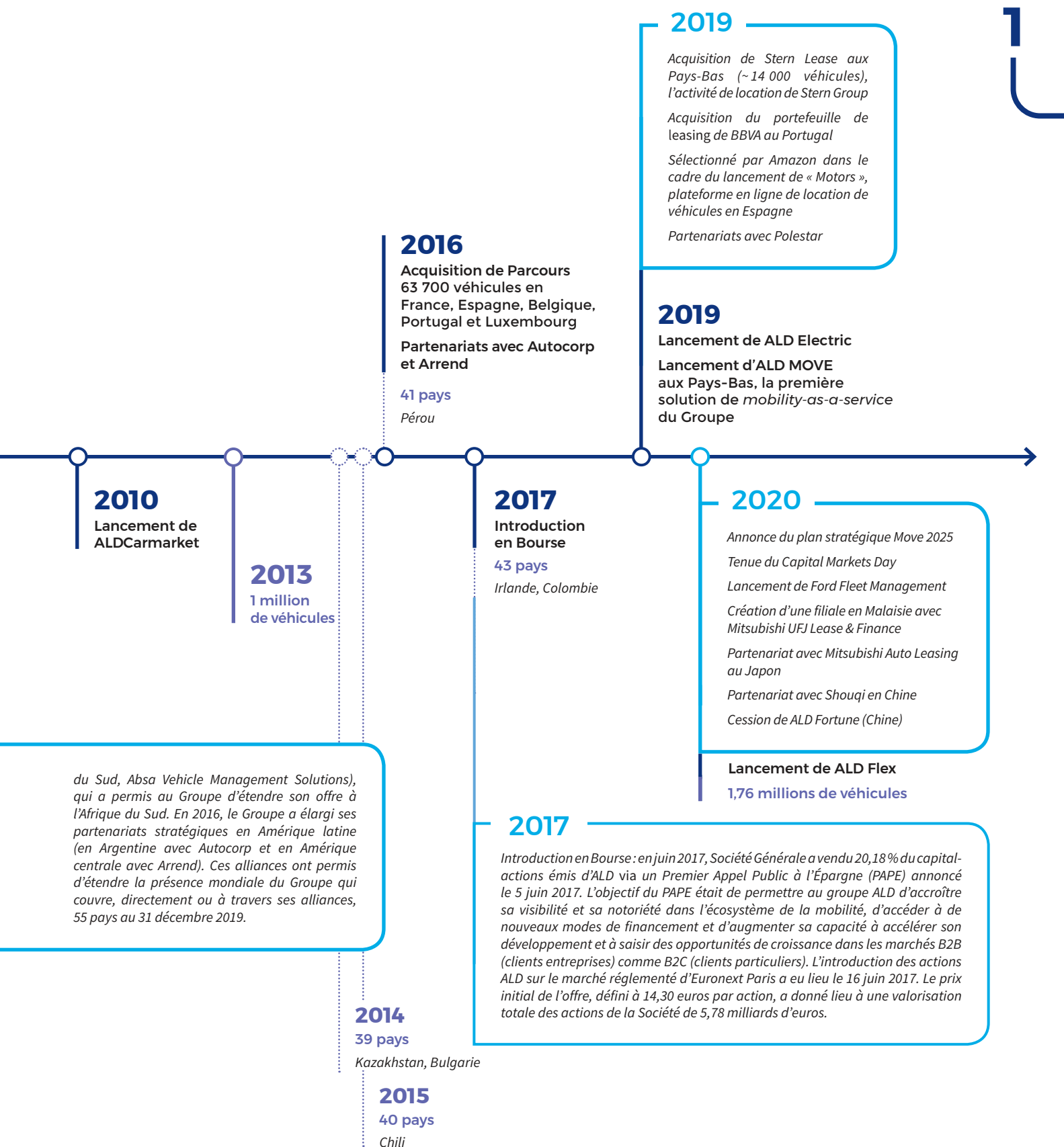
En avril 2009, le Groupe a conclu une alliance de coopération stratégique mondiale avec Wheels, spécialiste et leader en gestion de flotte automobile pour les grandes entreprises en Amérique du Nord. En 2012, le Groupe a conclu une alliance similaire avec Fleet Partners, étendant ainsi son offre à la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

2006

37 pays

Algérie, Serbie, Mexique

- Événements principaux
- Box
- Nombre de véhicules
- Pays



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

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

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

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

Argentine avec Autocorp et en Amérique centrale avec Arrend. En 2020 viennent s'ajouter de nouveaux partenariats en Asie, notamment avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon, ou avec Shouqi en Chine. Ces alliances ont permis d'étendre la présence mondiale du Groupe qui couvre, directement ou à travers ses alliances, 59 pays au 31 décembre 2020.

Outre ses partenaires régionaux, le Groupe a conclu plus de 200 partenariats avec des constructeurs automobiles, des banques et des sociétés d'assurance, des fournisseurs d'énergie et des plateformes de mobilité. Outre sa distribution directe, le Groupe met à profit 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.

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

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 1,758 million de véhicules. Il opère directement dans 43 pays au 31 décembre 2020. Le Groupe a conclu des alliances commerciales dans 16 pays, renforçant ainsi sa couverture géographique. Le Groupe intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la location longue durée avec un focus sur les solutions englobant une large gamme de services qui peuvent également être fournis de manière autonome.

Le Groupe bénéficie de sources de revenus variées, qui se décomposent en : Marge des contrats de location, Marge des services et Résultat des ventes de véhicules.

Dans le cadre de ses activités de location longue durée, le Groupe procède à l'acquisition de véhicules dans l'objectif de les louer à ses clients. Durant la période de location, il réalise une marge financière (ou Marge des contrats de location) égale à la différence entre, d'une part, le chiffre d'affaires perçu des clients, qui équivaut à l'amortissement attendu du véhicule loué plus le taux d'intérêt du financement du véhicule ainsi que d'autres frais associés, et, d'autre part, les coûts liés au contrat de location, composés des coûts liés à l'amortissement attendu du véhicule loué ainsi que des coûts liés au financement supportés par le Groupe pour l'acquisition du véhicule concerné.

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

Enfin, le Groupe génère un résultat sur la revente de ses véhicules au terme des contrats de location, appelé Résultat des ventes de véhicules. Le Groupe commercialise et vend les véhicules d'occasion au terme de leur location par l'intermédiaire de différents canaux : concessionnaires, directement aux utilisateurs des véhicules ou ventes aux clients particuliers *via* des enchères, respectivement par le biais de ses plateformes d'enchères et de vente en ligne de véhicules (ALDCarmarket) 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 2020, 2019 et 2018 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Marge des contrats de location	626,1	664,1	623,8
Marge des services	630,3	632,3	616,7
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0	102,5
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1 317,5	1 371,4	1 343,0

Move 2025 – Devenir un acteur



La voiture devient...

2020

Électrique

Connectée

NOS RESSOURCES

CAPITAL HUMAIN

- 6 696 salariés dans 43 pays*
- Personnel très impliqué (taux d'engagement 2020 : 76 %)
- Culture internationale

OPÉRATIONS ET ORGANISATION

- Présence dans 43 pays*
- 16 pays couverts par le biais d'alliances stratégiques
- 86,1 % du CA en Europe de l'Ouest et du Nord
- Stratégie de croissance externe
- Décentralisation : approche entrepreneuriale au niveau local, dans un contexte global, permettant une haute qualité de services
- Centres d'excellence permettant de promouvoir l'innovation au niveau local
- Gouvernance : Comité opérationnel, responsable de la supervision des pays et régions
- Lien avec les politiques centrales de SG
- Importance de l'éthique dans la conduite des affaires

RESSOURCES FINANCIÈRES

- Rating : BBB chez S&P et BBB+ chez Fitch, perspective stable
- Structure de financement optimale incluant des émissions obligataires et des financements SG, flexibles et soutenant une croissance durable de la flotte
- 2020 : EUR 20,8 milliards d'actifs productifs - 600 millions d'euros d'émissions obligataires et 350 millions d'euros levés dans une opération de titrisation en Allemagne au cours de 2020

AFFAIRES

- Relations solides avec un large réseau de fournisseurs
- Distribution multicanaux 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 Flex lancée en 2020)
- Large portefeuille de grands comptes internationaux (333 à fin 2020)

ENVIRONNEMENT

- 196 000 véhicules « green »
- Empreinte CO₂ moyenne = 118 g/km
- 7 810 teq CO₂, soit 1,34t par occupant
- Plusieurs agences de notation extra-financière de premier plan ont reconnu le fort engagement d'ALD : CDP (B), Ecovadis (Gold, niveau Groupe, Top 3 %), MSCI ESG (A), Vigeo Eiris (Advanced, top 3 du secteur), Sustainalytics (Top 3 % du secteur) et Gaïa (79/100)

STRATÉGIE D'ALD

L'excellence opérationnelle dans notre cœur de métier :

Financement

Gestion des véhicules et des flottes d'entreprise



Client

Revente des véhicules (gestion du risque de valeur résiduelle)

Services pour le conducteur et le gestionnaire de flotte

Piliers stratégiques

CUSTOMERS



GROWTH



GOOD



PERFORMANCE



* Incluant la Malaisie, dont les activités ont démarré en 2020. Process de reporting en cours de déploiement

intégré de la mobilité

Partagée

Autonome

2025

Enjeux

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

Être le leader mondial de la mobilité durable

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

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

Solutions déployées

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

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

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

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

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

POUR NOTRE ÉCOSYSTÈME

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

POUR NOS CLIENTS ET LEURS SALARIÉS

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

POUR NOS SALARIÉS

- Une culture de l'entrepreneuriat ouverte à l'innovation et aux idées « *out of the box* »
- Management de l'innovation (*réseau de leaders de l'innovation et Comité de l'innovation, avec des ressources dédiées, permettant de tester les solutions*)
- ALDWay, programme de développement des talents stratégiques (**407 de 33 nationalités**) (*Always Learning and Developing*)
- Promotion du bien-être au travail
- Politique volontariste de formation : **6 100 salariés formés (91 %)**

POUR L'ENVIRONNEMENT ET LA SOCIÉTÉ

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

POUR NOS ACTIONNAIRES

au 31/12/2020

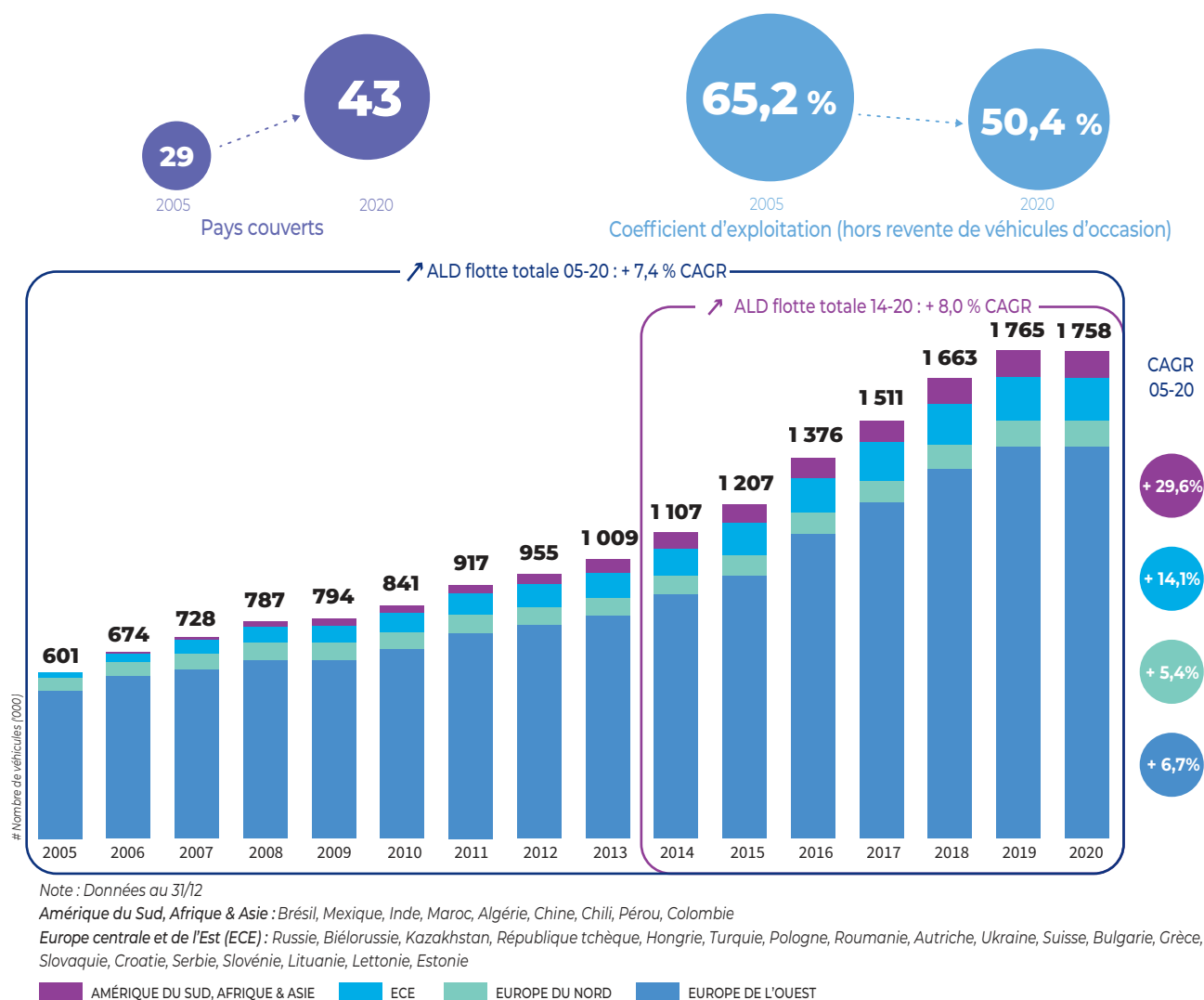
- **1 317,5 millions d'euros** Résultat brut opérationnel
- **509,8 millions d'euros** Résultat net (part du Groupe)
- Dividende par action de **0,63 €** (*taux de distribution de 50 %*)
- Coefficient d'exploitation (hors vente de véhicules d'occasion) devant atteindre entre **46 % et 48 %** d'ici 2025
- Taux de distribution de dividende entre **50 % et 60 %** de 2020 à 2025

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

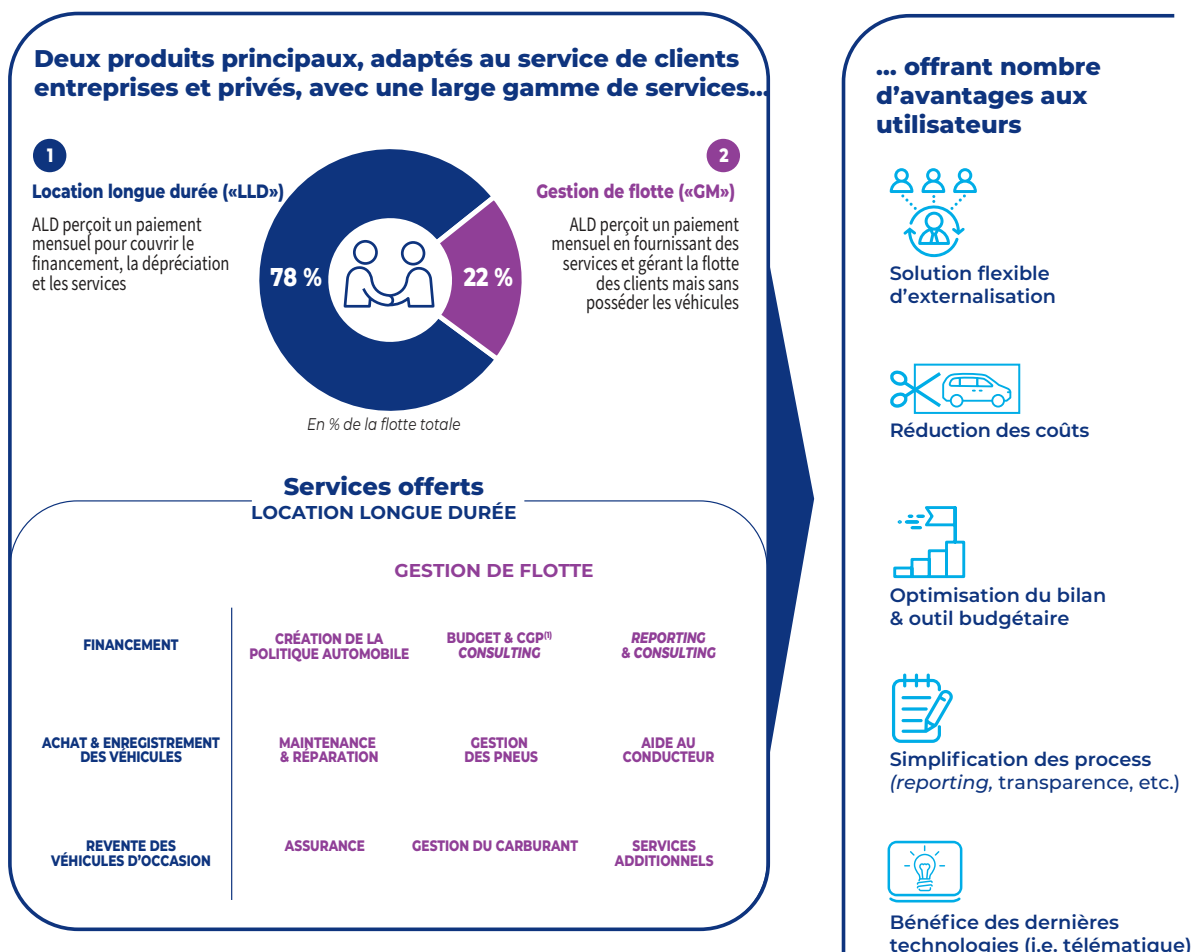
** Emissions moyennes sur les nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en UE + Norvège, Royaume-Uni et Suisse (CO₂ en g km (Norme NEDC))

1.2.2 Présentation du marché et des offres

UNE CROISSANCE DE FLOTTE SOUTENUE AU FIL DES ANNÉES



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



Note : Données 31/12/2020

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

1.2.2.1 Offres

Outre les offres de location longue durée classiques, ALD a récemment développé de nouvelles offres de mobilité, telles que ALD Flex et ALD Move, qui n'incluent pas nécessairement un véhicule. Ces produits, détaillés en section 1.2.8.2, sont pour l'heure en phase de démarrage et ne font pas l'objet d'un reporting dédié.

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'autopartage 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 vente, car le client est propriétaire de son véhicule.

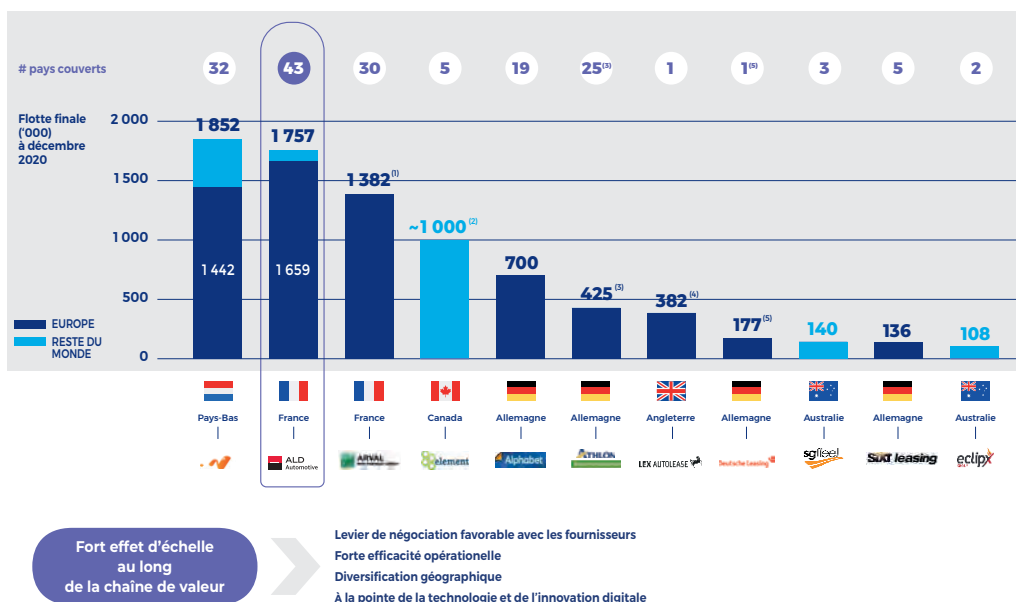
1.2.2.2 Moteurs de croissance

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

- le volume grandissant des flottes d'entreprise qui a contribué à renforcer l'importance et le potentiel des solutions de gestion de flotte ;
- on observe un changement de comportement qui tend à délaissier la propriété au profit de l'usage, tous segments confondus, y compris chez les particuliers ;
- la montée en puissance des voitures connectées et des services numériques favorise le développement de nouveaux services à forte valeur ajoutée pour le client afin d'optimiser les coûts d'utilisation des véhicules. Le Groupe utilise ces nouvelles solutions de mobilité, telles que l'autopartage, la conduite autonome et les voitures connectées, pour étendre sa gamme de services aux entreprises et aux particuliers ;
- le Groupe estime qu'il existe un potentiel de croissance, sur les marchés matures et dans les économies émergentes pour tous les segments de clientèle. Sur les marchés matures, la croissance devrait être portée par les canaux indirects ciblant les PME auprès desquelles la pénétration reste faible, mais où l'externalisation de la gestion de flotte s'accélère. Les économies émergentes présentent une pénétration moindre de la location longue durée, le potentiel de croissance y est donc important, car les flottes de véhicules augmentent et de plus en plus d'entreprises cherchent à externaliser leur gestion de flotte. La location à particulier se développe rapidement sur certains marchés clés. Cette tendance devrait se poursuivre.

1.2.3 Concurrence

ALD : UN LEADER DE LA LOCATION LONGUE DURÉE



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

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

(1) Flotte financée.

(2) Comme publiquement communiqué par Element.

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

(4) Au 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 2019 et 2020, le groupe ALD est n° 1 en Europe, et n° 2 mondial, LeasePlan est n° 2 en Europe et n° 1 mondial, Arval est n° 3 en Europe et au niveau mondial). Les entreprises se sont traditionnellement concentrées sur leur marché et leur région d'origine (par exemple Sumitomo et Orix en Asie du Sud-Est, et les entités de *leasing* américaines, Element Fleet, ARI et Wheels, présentes en grande partie en Amérique du Nord).

Peu d'opérateurs mondiaux peuvent égaler la taille du groupe ALD, qui gère 1 758 millions de véhicules dans 43 pays au 31 décembre 2020. 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 (1,852 million⁽¹⁾ de véhicules gérés), Arval (1,382 million⁽²⁾ de véhicules financés), Alphabet (0,705 million⁽³⁾ de véhicules gérés) et Athlon/Daimler Fleet Management (0,402 million⁽⁴⁾ de véhicules gérés), qui sont des sociétés de location internationales multimarques intervenant dans les mêmes zones géographiques que 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 aussi face aux prestataires de services tiers qui proposent du conseil en gestion de flotte, des solutions d'enchères et d'achats.

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

(i) Filiales bancaires

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

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

(ii) Sociétés captives des constructeurs automobiles

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

L'importance des sociétés captives de location simple et de gestion de flotte, telles que Volkswagen Leasing, RCI Bank, 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 pays ou dans un nombre limité de pays.

(1) Nombre de véhicules au 31 décembre 2020 (Source : LeasePlan).

(2) Véhicules financés au 31 décembre 2020 (Source : BNP Paribas).

(3) Contrats de leasing de flotte en gestion au 31 décembre 2020 (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

2020. 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 2020, 2019 et 2018 :

(en milliers de véhicules)	31 décembre 2020		31 décembre 2019		31 décembre 2018	
Location longue durée	1 372	78 %	1 389	79 %	1 299	78 %
Gestion de flotte	386	22 %	376	21 %	365	22 %
FLOTTE TOTALE	1 758	100 %	1 765	100 %	1 663	100 %

Location longue durée

Les contrats de location longue durée représentent 78 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020. 95,8 % des contrats de location longue durée du Groupe étant classés comme des contrats de location simple au 31 décembre 2020. 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 22 % de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020.

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.

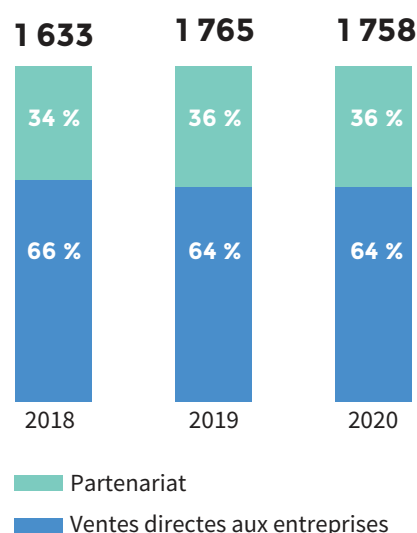
1.2.4.1 Clients

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 2020, contre 5,8 % au 31 décembre 2019 et 6,4 % au 31 décembre 2018.

La durée moyenne des contrats de location du Groupe est de 43 mois. Le Groupe veille à instaurer et entretenir une relation durable avec ses clients. Pour ce faire, il doit maintenir un excellent niveau de service et une satisfaction client élevée. De plus, sur le segment des clients internationaux, remporter les appels d'offres est essentiel pour conserver ou obtenir des contrats. L'enjeu pour le Groupe est de remporter des appels d'offres afin de conserver ou d'augmenter le portefeuille de véhicules gérés pour les clients.

1.2.4.2 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-après présente la répartition de la flotte en gestion par canal de distribution pour les exercices clos les 31 décembre 2020, 2019 et 2018.



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). Pour atteindre ce segment de clientèle et dans une optique d'efficacité opérationnelle, le Groupe met notamment à profit ses partenariats de distribution en place, *via* des plateformes en ligne développées en interne.

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

Le Groupe compte 163 000 véhicules au 31 décembre 2020 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.

1.2.5 Zones géographiques

43 pays



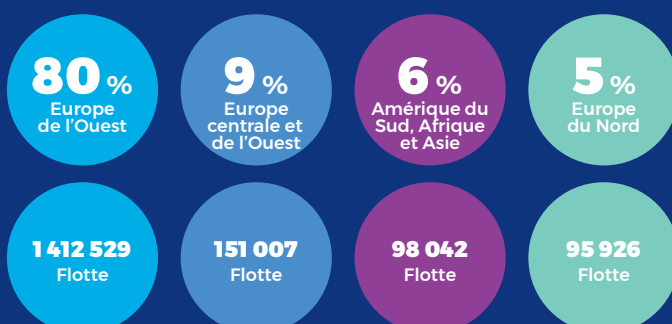
7 Partenariats stratégiques

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

59 pays incluant les alliances



Flotte au 31/12/2020, 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 2020, le Groupe est présent de manière directe dans

43 pays, répartis sur 5 continents et compte des alliances stratégiques dans 16 pays.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du nombre de véhicules par type de produit et par zone géographique pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

Au 31 décembre 2020			
	Location longue durée	Gestion de flotte	Total
Europe de l'Ouest	1 059	354	1 413
Europe centrale et Europe de l'Est	143	8	151
Europe du Nord	86	10	96
Amérique du Sud, Afrique et Asie	84	14	98
FLOTTE TOTALE	1 372	386	1 758
%	78,0 %	22,0 %	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 2020		31 décembre 2019	
	Revenus de clients externes ⁽¹⁾	Flotte locative au bilan	Revenus de clients externes	Flotte locative au bilan
France	2 053,4	4 630,6	2 074,8	4 571,5
Italie	1 524,2	2 397,7	1 546,6	2 824,8
Royaume-Uni	900,7	1 677,4	903,6	1 875,5
Allemagne	788,9	1 972,4	696,1	1 535,1
Espagne	716,3	1 700,1	687,3	1 711,2
Pays-Bas	661,7	1 374,3	561,1	1 343,9
Belgique	590,4	1 340,3	571,0	1 243,9
Autres pays	2 698,6	4 984,2	2 653,0	5 259,9
TOTAL	9 934,2	20 077,0	9 693,5	20 365,8

(1) Incluant la flotte rattachée au groupe d'actifs disponibles à la vente.

1.2.6 Alliances mondiales

Outre une présence directe dans 43 pays, le Groupe offre à ses clients un accès à 16 pays *via* des alliances, notamment avec Wheels aux États-Unis, à Porto Rico et au Canada (démarrée en 2009), Fleet Partners en Australie et en Nouvelle-Zélande (démarrée en 2012), ABSA en Afrique du Sud (démarrée en 2015), Arrend Leasing au Guatemala, au Nicaragua, au Honduras, au Salvador, au Costa Rica et au Panama (démarrée en 2016) et AutoCorp en Argentine et en Uruguay (démarrée en 2016). 2020 a été marquée par des nouvelles alliances en Asie, avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation au Japon et Shouqi en Chine (où ALD n'opère plus directement). Ces alliances permettent au Groupe et à ses partenaires de développer, ensemble, des opportunités commerciales au-delà des frontières afin d'offrir des services de location longue durée, de gestion de flotte et autres services associés à leurs clients dans différents pays. Elles apportent également une gestion globale des comptes, un *reporting* mondial consolidé et un support conseil dédié. Le Groupe peut ainsi fournir des services de flotte harmonisés et de *reporting* répondant aux besoins de ses clients internationaux.

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

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

La durée de ces alliances varie de 3 ans à une durée illimitée, résiliable par l'une et l'autre parties sans motif moyennant un préavis de 6 mois.

L'alliance mondiale avec Wheels offre une collaboration plus étroite. Ainsi, le Groupe et Wheels s'engagent à coopérer de manière exclusive et à ne pas concurrencer l'autre parties 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 pré livraison et véhicules de remplacement), les sociétés d'assurance et autres prestataires de services essentiels, et peut ainsi proposer des solutions personnalisées à ses clients à un prix compétitif.

Afin de compléter son offre de services et de proposer à ses clients des pièces automobiles et des services d'entretien et de réparation à un tarif avantageux, le Groupe a signé des accords-cadres avec nombre de 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 pointe émergent, tandis que du côté de la demande, on constate un glissement de la propriété vers « l'usage et la location », le conducteur devenant ainsi le décideur plutôt que le propriétaire du véhicule.

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

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

1.2.8.1 S'adapter à l'ère numérique

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

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

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

Le Groupe a développé des outils accessibles en ligne à destination de ses clients pour répondre à leurs besoins pendant toute la durée du contrat. 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 permettant de capter des données sur les déplacements de la voiture, le comportement du conducteur et les facteurs de risque ou les informations techniques du véhicule. Cette technologie permet au Groupe et à ses clients d'optimiser la gestion de flotte par une meilleure connaissance en temps réel de l'état du parc, par une meilleure gestion des risques de conduite ou par la localisation des véhicules volés. Elle fournit également des données sur le kilométrage effectué à titre professionnel afin de justifier les dépenses professionnelles et des informations sur la consommation de carburant et les émissions de CO₂.

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

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

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

ALDCarmarket – Deux plateformes dédiées à la vente en ligne de véhicules d'occasion pour professionnels et particuliers

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

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

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

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

Cette plateforme de revente est un portail international d'e-commerce auprès des marchands internationaux et locaux. Elle leur permet d'accéder à tous les véhicules en vente dans les différents pays du Groupe, de les acheter et selon les pays de se faire livrer les véhicules. Elle propose des services sur mesure, notamment *via* une « expérience client » unifiée. Cette plateforme a été déployée dans la majorité des pays au sein desquels le Groupe est présent.

shop.ALDCarmarket.com est une plateforme proposant aux particuliers d'acheter en ligne des véhicules de qualité sélectionnés par le Groupe et disponibles dans le réseau physique de *showrooms* ALDCarmarket. La plateforme propose deux types de solutions :

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

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

1.2.8.2 Produits innovants

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

Solutions écologiques

Le Groupe cherche à se positionner comme *leader* des flottes et solutions de mobilité écologiques et propose des véhicules hybrides et électriques partout dans le monde.

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

ALD Electric – L'offre ALD Electric a pour vocation de couvrir l'ensemble des besoins du conducteur et du gestionnaire de flotte autour du véhicule électrique. Elle inclut l'installation des bornes de rechargement, à domicile et/ou au bureau, des cartes de rechargement, donnant accès à un large réseau de bornes publiques de recharge, des prestations de *consulting*, destinées à accompagner les clients dans la transition vers des flottes électrifiées, et des outils de *reporting* dédiés pour les gestionnaires

de flotte. Cette offre extensive propose également l'option ALD Switch, décrite ci-après.

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

ALD Move – ALD Move est un assistant de mobilité destiné à encourager les voyages intelligents. Synchronisé avec l'agenda professionnel et éventuellement une politique interne de déplacement, et utilisant une base d'analyses prédictives, ALD Move propose des itinéraires et moyens de transport optimisés en temps réel. Les utilisateurs ont la possibilité d'opter pour différentes combinaisons incluant notamment voiture, transports en commun, vélo électrique, carte de parking... De ce fait, ALD Move est à même d'influencer les comportements afin de réduire l'empreinte carbone des clients d'ALD.

Ces nouvelles solutions s'inscrivent dans le cadre de la politique volontariste du Groupe visant à diversifier les motorisations et favoriser les solutions durables. Elles se révèlent efficaces. En 2020, les véhicules électriques et hybrides représentaient 24 % de ses nouvelles immatriculations de véhicules de tourisme en Europe, contre 12 % en 2019.

Solutions flexibles

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

ALD Flex – Prouvant son agilité, ALD a lancé en juin 2020 le programme ALD Flex dans 19 pays. Cette offre, particulièrement adaptée à l'environnement incertain actuel et à la clientèle B2B, est aujourd'hui proposée dans 25 pays. L'offre ALD Flex (la location flexible et moyenne durée d'ALD Automotive) permet de bénéficier d'un véhicule immédiatement et sans engagement de durée au-delà d'un mois. ALD Flex propose des véhicules neufs, ou d'occasion, répartis par catégorie, pour un montant mensuel fixe.

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

1.3 Technologies de l'information

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

Le système de *back-office* central est la pièce maîtresse du système informatique du Groupe et couvre la plupart des filiales qui ne disposent pas de leur propre service informatique. Cette application prend en charge toutes les activités et processus *back-office* du Groupe et couvre tout le cycle du contrat et l'ensemble des actifs, ainsi que toute la gestion des services liés aux véhicules. Il est à noter que le précédent logiciel ALDAVAR, développé en interne, est progressivement remplacé par une solution reconnue du marché : SOFICO MILES.

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

Un Comité d'architecture et de stratégie du système d'information est chargé au niveau *holding* de vérifier la conformité de la stratégie informatique du Groupe autour des principaux piliers transverses (opérations de gestion de projets, architecture, infrastructure, sécurité, données et processus fonctionnels). Cette stratégie s'insère dans les directives données par Société Générale (en tenant compte des spécificités de l'activité du Groupe). Le Groupe a établi des principes de sécurité destinés à réduire le risque de fuite d'informations et de fraude externe et à fiabiliser les services fournis sur Internet, tout en préservant l'expérience client. La politique de sécurité du Groupe est définie conformément au cadre de sécurité mis en place par Société Générale. Chaque entité du Groupe doit intégrer ses propres besoins et tenir compte du contexte (organisationnel, structurel, législatif, réglementaire, contractuel et technologique) dans lequel elle évolue. Toutes les politiques de sécurité locales liées à l'information doivent être validées conformément à la politique spécifique du Groupe. Chaque entité doit désigner un correspondant sécurité local, qui sera chargé de la sécurité informatique de l'entité ou de la région considérée. Ce correspondant sécurité est tenu d'appliquer les procédures du Groupe et d'établir/de mettre à jour les politiques de sécurité locales.

L'environnement d'application digitale du Groupe compte six grandes plateformes développées en interne ou en partenariat avec certains clients et fournisseurs privilégiés : ALDNet, MyALD, ALDCarmarket, Car Sharing, Telematics (Vinli) et IDF (International Digital Framework). Ces plateformes font l'objet d'une amélioration continue (comme l'adaptation de MyALD au segment B2C) ou d'un élargissement à de nouveaux pays ou partenariats clients. Ces nouveaux modules et innovations visent également à encourager la prise de décision sur la base des données (*Big Data*), à adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) et, plus généralement, à accélérer le développement numérique et à renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*). Ainsi, ces particularités offrent au Groupe le double avantage de bénéficier d'économies d'échelle en mutualisant son capital technique entre plusieurs solutions, ainsi qu'une capacité à déployer rapidement ses solutions à l'ensemble de ses filiales.

Pour plus d'informations sur les risques informatiques, cf. section 4.4.3 « Risques informatiques ».

1.4 Stratégie

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

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

accessibles. En outre, les services de voiture connectée tels que la livraison sans contact et les parcours clients numériques deviennent essentiels pour les clients ;

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

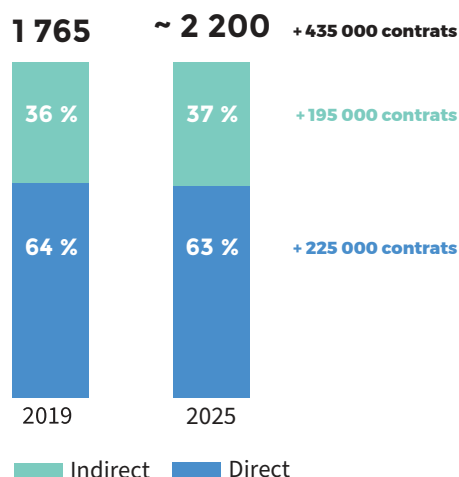
Dans ce contexte, le développement des capacités d'ALD est essentiel pour saisir la dynamique et renforcer le positionnement fort de l'entreprise sur le marché sur le long terme. Ainsi est né le plan Move 2025 qui se fonde sur 4 piliers majeurs.

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

Four pillars to **Move** for

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

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



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

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

- développer et déployer de nouveaux services de mobilité (ex. : ALD Flex – offre de *leasing* flexible, ALD Electric – offre complète dédiée aux véhicules électriques, voitures connectées, produits d'assurance *Pay-As-You-Drive* [PAYD] et *Pay-How-You-Drive* [PHYD]). En particulier, ALD travaille main dans la main avec une grande entreprise cliente sur le développement d'ALD Move, un assistant de voyage multimodal et personnel donnant aux utilisateurs un large accès aux options de mobilité (vélo électrique, covoiturage, carte mobilité, autopartage) et entend déployer le service dans les plus grandes villes d'Europe d'ici 2025. Avec ces produits, ALD vise une croissance annualisée de 15 % sur la location à particulier et les nouvelles offres de mobilité ;
- continuer d'investir dans le cadre numérique international (IDF), un écosystème modulaire et extensible de solutions. Cet outil de pointe constitue un avantage concurrentiel fort et permet à ALD de conquérir de nouveaux partenaires avec une solution adaptable et flexible ;
- une focalisation continue sur la satisfaction client reste également essentielle dans un monde où la relation évoluera numériquement et où l'opportunité de renforcer la marque à chaque point de contact client devient un défi. Un programme ciblé d'excellence du service à la clientèle donne de solides résultats, et cela sera complété au cours des prochaines années par des efforts supplémentaires sur les processus d'exploitation.

ALD déploiera des efforts supplémentaires sur le développement de la location multi-cycle et l'allongement du cycle de vie des actifs à travers 3 canaux : les ventes aux concessionnaires automobiles, les ventes aux clients particuliers et location de voitures d'occasion. ALD intensifiera le déploiement d'ALDCarmarket d'ici 2025, tandis que le parc de location de voitures d'occasion passera de 8 000 voitures à 125 000 voitures d'ici 2025.

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

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

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

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

Le développement commercial sera également alimenté par le vaste réseau de partenariats d'ALD qui compte actuellement environ 200 accords avec 3 types de partenaires : les constructeurs automobiles, les réseaux bancaires et d'assurance et des prestataires de services et de mobilité. Les partenariats devraient croître au cours de la période 2019-2025 pour atteindre 300 accords.

Les nouveaux partenariats numériques (par exemple Polestar, Tesla) et les fournisseurs de services et de mobilité seront essentiels dans la stratégie d'ALD. Malgré leur part limitée dans la flotte actuelle, les partenariats avec des acteurs clés tels qu'Amazon, permettront à ALD de tester et développer de nouvelles offres (voitures connectées, multimodalité) et d'être à la pointe des nouvelles générations de services de mobilité.

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

Enfin, ALD poursuivra sa stratégie d'acquisitions ciblées (jusqu'à + 100 000 voitures entre 2021 et 2025). ALD a démontré par le passé sa capacité à intégrer avec succès les entreprises nouvellement acquises, les acquisitions représentant traditionnellement en moyenne 1,5 % de la croissance annuelle de la flotte. Non seulement ces opérations apportent des volumes, mais elles génèrent également des économies d'échelle, renforcent la position d'ALD en tant que *leader* du marché et donnent accès à de nouveaux réseaux de distribution lorsqu'un accord de distribution est possible. Des accords plus stratégiques, tout en offrant un ensemble d'options plus restreint, sont également envisagés.

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

L'électrification de la flotte est au cœur de la stratégie d'ALD. En raison (i) de la baisse du coût de possession motivée par les incitations fiscales gouvernementales et de la baisse des coûts de production, (ii) d'une gamme croissante de véhicules et (iii) d'une infrastructure de recharge qui devrait être déployée davantage dans les années à venir. Les véhicules électriques devraient représenter 28 % des ventes mondiales de voitures particulières d'ici 2030, et 58 % en 2040. ALD travaille pour accompagner ses clients dans cette transition vers un mix de flotte plus durable.

ALD vise 30 % de véhicules électriques sur ses nouvelles voitures immatriculées d'ici 2025 (contre 23 % en 2020) et 50 % de véhicules électriques à batterie d'ici 2030, du fait (i) du développement d'une solution globale de voiture électrique, (ii) des partenariats à long terme avec les acteurs des infrastructures de recharge comme Chargepoint et (iii) une équipe de conseil clientèle dédiée.

En particulier, ALD est déterminé à acquérir de l'expérience et à développer une expertise de pointe regroupant les connaissances de différentes équipes (risques, finance, ventes, Direction RSE) et l'expérience sur le terrain de divers pays. Au total, ALD espère ainsi réduire de - 40 % la consommation de sa nouvelle flotte mise à la route d'ici 2025.

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

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

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

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

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

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



2

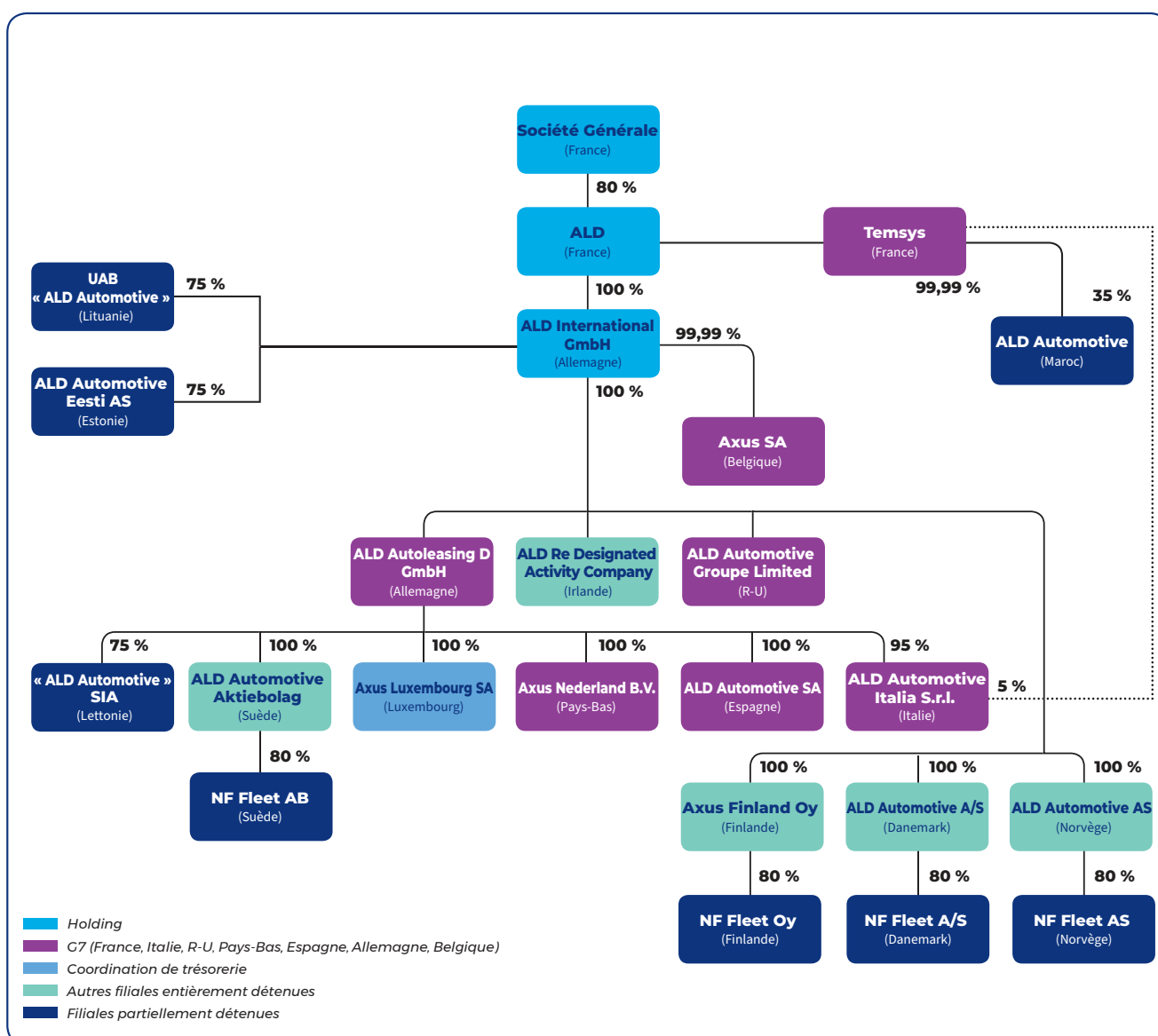
Rapport de gestion

	Organisation d'ALD	28		2.4 Recherche et développement, brevets et licences	38	
	Relations avec Société Générale et financement	29		2.4.1 Recherche et développement	38	
	Financement	29		2.4.2 Droits de propriété intellectuelle, de licence, d'utilisation et autres immobilisations incorporelles	38	
	Autres fonctions partagées	29				
	Filiales	30		2.5 Flux de trésorerie	39	RFA
	Principales filiales	30		2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	40	
2.1	Revue analytique de l'activité 2020	31	RFA	2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	41	
2.1.1	Indicateurs clés	31		2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	41	
2.1.2	Activité d'ALD	32				
2.1.3	Une performance financière solide, conforme à la guidance	33	RFA	2.6 Risques et contrôle	42	
2.1.4	Investissements	35				
2.2	Informations relatives aux tendances	36		2.7 Capital et actionnariat	42	
2.2.1	Tendances commerciales	36		2.7.1 Évolution du capital de la Société sur les trois derniers exercices	42	
2.2.2	Objectifs moyen terme	36		2.7.2 Autocontrôle, autodétention et acquisition par la Société de ses propres actions	42	
2.2.3	Perspectives 2021	36		2.7.3 Transactions réalisées par des dirigeants ou membres du Conseil d'administration	43	
2.3	Événements postérieurs à la clôture	37		2.7.4 Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	43	
				2.7.5 Actionnaires	44	RFA
				2.7.6 Droits et obligations attachés aux actions (articles 8, 11 et 12 des Statuts)	45	

Organisation d'ALD

L'organigramme simplifié ci-dessous reproduit l'organisation juridique du Groupe à la date du présent Document d'enregistrement universel. 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 ;
- la fonction *Pricing* ;
- des fonctions de secrétariat général couvrant le juridique, la conformité, les risques et le contrôle interne ;
- des fonctions de support informatique.



Relations avec Société Générale et financement

Financement

Au 31 décembre 2020, 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 Luxembourg. En vertu d'une convention (la « Convention de trésorerie ») renouvelée le 15 juin 2018, Société Générale Luxembourg finance la trésorerie centrale du groupe ALD, qui octroie à son tour des prêts libellés dans différentes devises à 20 filiales du Groupe (parmi les principales filiales) ainsi qu'aux sociétés *holding* de ce dernier. Le montant total des prêts octroyés à la trésorerie centrale du Groupe par Société Générale Luxembourg s'établissait à 8 272 millions d'euros au 31 décembre 2020, ces prêts avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 1,9 an. Le Groupe bénéficie également d'un accord de financement intra-groupe qui s'applique aux entités Société Générale. Cet accord prévoit les conditions générales d'octroi des prêts consentis par Société Générale ou l'une de ses filiales aux autres entités Société Générale. L'accord a été conclu pour une durée illimitée et peut être annulé par chacune des parties moyennant un préavis d'un mois, les prêts existants restant soumis à l'accord jusqu'à leur remboursement.

Le montant total des prêts octroyés au Groupe par Société Générale s'établissait à 11 970 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Société Générale s'est engagée 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 engagée 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. 3.8 et 6.2, note 34 « Parties liées » des comptes consolidés.

Filiales

Principales filiales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Axus Nederland BV (Pays-Bas) est une société anonyme indirectement détenue à 100 % par la Société. Son objet social porte essentiellement sur la vente, l'achat, la location, la location longue durée, l'importation et l'exportation de biens (en particulier de véhicules à moteur) et la prise de participation dans des sociétés. Elle fournit également des services financiers, de gestion et administratifs 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. section 6.2, note 7 des comptes consolidés et note 6 « Investissements historiques ».

2.1 Revue analytique de l'activité 2020

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 2020, 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Marge des contrats de location	626,1	664,1	623,8
Marge des services	630,3	632,3	616,7
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0	102,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT	1 317,5	1 371,4	1 343,0
Total des charges opérationnelles	(633,7)	(635,0)	(617,6)
Coefficient d'exploitation excl. Résultat des ventes de véhicules ⁽¹⁾	50,4 %	49,0 %	49,8 %
Coût du risque (Provision pour dépréciation de créances)	(71,1)	(45,0)	(37,8)
Coût du risque en % de la moyenne des actifs productifs (en pdb) ⁽²⁾	34	22	21
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	612,7	691,4	687,6
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	1,9	1,8	1,5
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	614,6	693,3	689,1
Impôts sur le résultat	(108,9)	(122,2)	(126,8)
Résultat des activités abandonnées	10,0		
Participations ne donnant pas le contrôle	5,8	6,8	6,6
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	509,8	564,2	555,6
Autres chiffres (en %)			
Rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾	2,4 %	2,8 %	3,1 %
Rendement sur fonds propres moyen ⁽⁴⁾	12,5 %	14,8 %	15,9 %
Total des capitaux propres sur l'actif ⁽⁵⁾	16,7 %	15,7 %	15,8 %

- (1) « Coefficient d'exploitation » désigne le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut. Le ratio « Coefficient d'exploitation excluant le Résultat des ventes de véhicules » est défini comme le Total des charges opérationnelles divisé par le Résultat opérationnel brut excluant le Résultat des ventes de véhicules.
- (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. section 6.1.2 « Bilan consolidé ».

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Total flotte (en milliers de véhicules)	1 758	1 765	1 663
dont activité de location longue durée	1 372	1 389	1 299
dont activité de gestion de parc automobile	386	376	365
Coût d'acquisition ⁽¹⁾	27 749	27 563	25 063
Montants cumulés des amortissements et dépréciations ⁽¹⁾	(7 672)	(7 227)	(6 639)
FLOTTE DE LOCATION ⁽¹⁾	20 077	20 337	18 424
dont valeur résiduelle	14 039	13 917	12 359
Créances au titre des contrats de location-financement	748	846	678
ACTIF PRODUCTIF ⁽²⁾	20 825	21 183	19 101
Autres données :			
• Actif productif moyen ⁽³⁾	21 004	20 142	18 016

- (1) « Flotte de location » (valeur comptable de la flotte de location), « Coût d'acquisition » et « Montants cumulés des amortissements et dépréciations » sont présentés dans la note 14 « Flotte de location » des états financiers consolidés d'ALD. Cf. section 6.2.
- (2) « Actif productif », correspond à la valeur comptable nette de la flotte de location plus les montants à recevoir sur contrats de location-financement.
- (3) « Actif productif moyen » désigne, pour toute période, la moyenne arithmétique de l'actif productif en début et en fin de période.

2.1.2 Activité d'ALD

2.1.2.1 Un business model résilient dans un contexte de pandémie

La croissance a été pénalisée par les mesures strictes de confinement prises en Europe de l'Ouest et une baisse de la flotte en Italie où certains contrats de location de courte durée à faible rentabilité n'ont pas été renouvelés. Cependant, malgré l'environnement économique particulièrement défavorable, le nombre total de contrats est resté relativement stable au cours de l'exercice 2020. Ce résultat illustre la résilience du modèle d'entreprise d'ALD, soutenu par les relations de longue date que le Groupe entretient avec ses clients et partenaires. Cette crise a été l'occasion pour ALD de montrer son soutien efficace aux entreprises clientes de longue date en renforçant les relations gagnant-gagnant et en offrant des modalités de paiement sur mesure.

Au cours de l'année, le volume de voitures vendues a atteint un niveau record, illustrant la productivité des opérations de revente de véhicules d'occasion. La marge unitaire par véhicule vendu a atteint 201 euros en moyenne sur l'année, ce qui est supérieur à la fourchette d'objectif.

Prouvant son agilité, ALD a lancé en juin 2020 le programme ALD Flex dans 19 pays. Cette offre, particulièrement adaptée à l'environnement incertain actuel, est aujourd'hui proposée dans 25 pays.

En ce qui concerne l'organisation du travail, les formules de travail flexibles sont désormais pleinement opérationnelles et le programme #ReadyToShapeTomorrow a été lancé.

Le nombre total de contrats recule de seulement 0,4 % par rapport à la fin de l'exercice 2019. Les contrats en location longue durée ont atteint 1 372 milliers et la gestion de flotte 386 milliers. Du côté des entreprises, alors que les livraisons et les prises de commandes ont considérablement ralenti au deuxième trimestre en raison des mesures de confinement et des restrictions de mobilité décidées partout dans le monde, nous avons observé une reprise au cours du troisième trimestre et une accélération des prises de commandes au cours du quatrième trimestre. Des extensions de contrat ont été négociées avec certains clients (de 3 à 12 mois), leur fournissant ainsi un soutien de trésorerie à court terme. Du fait de l'aversion aux transports publics générée par la pandémie, bon nombre

d'entreprises ont décidé de mettre une voiture ou un vélo électrique à la disposition de leurs salariés dans le cadre de solutions de mobilité multimodales.

Malgré des conditions difficiles dans les principaux marchés, la location à particulier a crû sur l'exercice, et atteint 164 000 contrats à fin 2020.

Avec l'entrée en vigueur des objectifs de l'UE en matière d'émissions de CO₂, 2020 a été une année charnière pour les motorisations vertes ⁽¹⁾. Elles représentaient 23 % des livraisons de véhicules de tourisme immatriculés par ALD dans le monde en 2020, contre 13 % en 2019, et 24 % dans l'Union européenne + le Royaume-Uni, la Norvège et la Suisse, soit bien plus que l'objectif de 20 % prévu au début de l'année. La pandémie a amené de nombreuses entreprises à accélérer le pas en termes de durabilité, avec une forte demande pour les véhicules électriques ⁽²⁾ (VE).

Récompensant la stratégie d'ALD en matière de RSE, plusieurs agences de notation extra-financière de premier plan ont reconnu le fort engagement d'ALD :

- CDP a attribué à ALD une note B, supérieure à la moyenne régionale européenne de C et à la moyenne du secteur de la location et du *leasing* de C ;
- Ecovadis, pour la seconde année consécutive, a attribué à ALD une note *Gold* au niveau du Groupe, la plaçant dans les 3 % des entreprises les mieux évaluées ;
- la notation MSCI ESG place ALD dans son Top 3 ;
- Vigeo Eiris a attribué à ALD un niveau avancé, dans le Top 3 de la catégorie Services aux entreprises ;
- ALD s'est positionné dans le Top 8 % de son univers global et dans le Top 3 % des transports ;
- le classement Gaïa a évalué la performance d'ALD à 79/100, soit 28 points au-dessus de la moyenne et dans les 15 % supérieurs ;
- ALD est inclus dans l'indice FTSE4Good.

2.1.2.2 Principales mesures et évolutions stratégiques de l'activité

Nominations au Comité exécutif et au Conseil d'administration

Comité de direction

ALD a annoncé les nominations suivantes qui renforcent le Comité exécutif de la Société :

Le 1^{er} juin 2020, Miel HORSTEN a été nommé Directeur régional du Groupe. Il est chargé de superviser la région nordique (Danemark, Finlande, Suède et Norvège), l'Irlande (y compris ALD RE, la société de réassurance détenue à 100 % par la Société) et la région Benelux, déjà sous sa supervision, ainsi que l'approvisionnement du Groupe.

À la même date, Pao-Leng DAMY a été nommée Directrice des ressources humaines Groupe. Elle est chargée de superviser la gestion des ressources humaines d'ALD, qui jouent un rôle essentiel dans les plans de développement stratégique du Groupe, pour la *holding* et le Groupe.

Le 1^{er} septembre 2020, Annie PIN a été nommée *Chief Commercial Officer*. Elle est responsable de toutes les principales activités commerciales d'ALD, y compris les partenariats stratégiques, le

développement d'activités existantes et la création de nouvelles affaires avec des grands comptes internationaux et le développement de produits internationaux et d'offres de conseil.

Direction du Conseil d'administration

Suite au départ de ses fonctions de Directeur général délégué de Société Générale le 4 août 2020, Philippe HEIM a informé le Conseil d'administration d'ALD de sa décision de démissionner de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration, avec effet au 27 août 2020.

En acceptant la décision de Philippe HEIM, le conseil a décidé de coopter en qualité d'administrateur Diony LEBOT, Directrice générale déléguée de Société Générale, pour la durée du mandat restant à courir de Philippe HEIM, soit jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à approuver le bilan 2022. La nomination de Diony LEBOT en tant que membre du conseil doit être ratifiée par la prochaine Assemblée générale. Le conseil a également nommé Diony LEBOT à titre de Présidente pour la durée de son mandat d'administrateur.

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

(2) Définis comme BEV, PHEV et pile à combustible à hydrogène. BEV : véhicule électrique à batterie, PHEV : véhicule électrique hybride rechargeable.

Déploiement de parcours entièrement numériques

Suite à l'accord signé avec Tesla début 2020, ALD propose désormais des parcours 100 % digitaux à ses clients dans 14 pays.

En 2020, ALD, avec son partenaire Polestar, la nouvelle marque suédoise de véhicules électriques haute performance, a ajouté la Belgique à la liste des pays au sein desquels le parcours en ligne entièrement numérique est accessible aux clients B2B. Désormais présente dans 4 pays, cette plateforme permet aux clients de naviguer en toute transparence entre les écosystèmes Polestar et ALD, de la configuration du véhicule à l'évaluation de la solvabilité, en passant par la signature électronique du contrat.

Sur le même modèle, ALD et Ford ont déployé une solution entièrement numérique pour le Mach-e, premier SUV 100 % électrique de la marque. Cette solution est opérationnelle dans 4 pays.

Ces développements permettent d'élargir la gamme de véhicules électriques proposés dans le cadre d'un contrat de location longue durée et démontrent à la fois la pertinence et la valeur des capacités numériques d'ALD et sa volonté d'offrir à ses clients le meilleur service de location de sa catégorie.

Grâce à cette même technologie, ALD est désormais en mesure de proposer à ses clients privés des parcours entièrement digitaux sur ses propres sites Web dans 5 pays.

Sélectionné par Lynk&Co en tant que partenaire privilégié d'adhésion à la mobilité dans 7 pays

En 2020, ALD est devenu le partenaire privilégié d'adhésion à la mobilité de Lynk&Co dans 7 pays européens. Cette marque de confiance renforce encore la capacité d'ALD à fournir à ses clients l'accès à une large gamme de véhicules. Le lancement du parcours tout numérique est prévu pour le deuxième trimestre 2021.

Création de Ford Fleet Management en Europe

Le 16 juillet, Ford et ALD ont signé un pacte d'actionnaires pour créer Ford Fleet Management, une solution intégrée de location et de gestion de flotte pour les clients européens.

Ford Fleet Management tire parti de la compréhension approfondie des deux parties des clients, des produits et des services de

mobilité, ainsi que d'un vaste réseau de concessionnaires, pour offrir la meilleure disponibilité des véhicules de sa catégorie.

Ford Fleet Management a commencé ses activités au Royaume-Uni au quatrième trimestre.

Cette initiative renforce une relation de longue date dans laquelle ALD Automotive fournit des services de location Ford depuis plus de 15 ans en Europe.

Stratégie pour l'Asie du Sud-Est

Au premier semestre 2020, ALD a commencé à mettre en œuvre sa stratégie pour l'Asie du Sud-Est en créant une *joint-venture* avec Mitsubishi UFJ Lease and Finance Company Limited (MUL) pour opérer en Malaisie.

En outre, ALD a signé des accords de partenariat avec Mitsubishi Auto Leasing Corporation (MAL) pour étendre la couverture mondiale au Japon, et avec Shouqi Car Rental & Leasing pour fournir des solutions de location de services complets en Chine.

2.1.2.3 Flotte de location

La valeur nette comptable de la flotte de location est passée de 20 337 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 20 077 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette diminution résulte principalement de la baisse 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 2020 et 2019, 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 1 852 millions d'euros au 31 décembre 2020 et la valeur nette comptable s'élevait à 1 801 millions d'euros à cette même date. Ces créances locatives ne peuvent être cédées.

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

2.1.3 Une performance financière solide, conforme à la guidance

RFA

Les Marges des contrats de location et des services ont prouvé leur résilience en 2020, progressant de 1,5 % d'une année sur l'autre hors dépréciation additionnelle liée à la réévaluation de la flotte.

La Marge des contrats de location a atteint 626,1 millions d'euros en 2020, en baisse de 37,9 millions d'euros par rapport à 2019. La Marge des contrats de location intègre une évolution négative de 59,4 millions d'euros de dépréciation additionnelle entre 2020 (charge de 39,0 millions d'euros) et 2019 (reprise de 20,4 millions d'euros) du fait du processus de réévaluation de la flotte.

La Marge des services a atteint 630,3 millions d'euros en 2020, en baisse de 2,0 millions d'euros par rapport à 2019. La Marge des services bénéficie de la baisse des coûts liés aux accidents et à la maintenance, mais est entamée par la diminution des remises sur volume et les moindres revenus issus des dépassements de kilométrage.

Le résultat brut d'exploitation d'ALD a atteint 1 317,5 millions d'euros en 2020, en baisse de 3,9 % par rapport à l'année précédente.

La contribution du Résultat des ventes de véhicules d'occasion au résultat brut d'exploitation s'établit à 61,1 millions d'euros en 2020, en baisse par rapport aux 75,0 millions d'euros enregistrés l'année dernière, mais supérieure aux attentes.

La marge moyenne de ventes de véhicules d'occasion ⁽¹⁾, qui s'est élevée à 201 euros par unité, est supérieure à la fourchette de *guidance* de - 50 à 150 euros et légèrement en baisse par rapport à 2019 (254 euros). La moyenne du quatrième trimestre 2020 s'élevait à 481 euros, en hausse par rapport aux 333 euros enregistrés au trimestre précédent, notamment du fait d'une belle évolution du marché des voitures d'occasion au cours du second semestre et de la reprise de 15,2 millions d'euros sur les 18,6 millions d'euros de la provision pour dépréciation du parc de véhicules d'occasion enregistrée au premier semestre.

Le nombre de voitures d'occasion vendues ⁽¹⁾ au quatrième trimestre s'élève à 89 000 unités, ce qui porte le total à 305 000 unités pour 2020, un volume record, en hausse de 3,1 % par rapport aux 296 000 voitures vendues en 2019. L'efficacité des plateformes électroniques a joué un rôle majeur dans cette performance.

Le montant total des charges opérationnelles a baissé de 1,3 million d'euros pour s'établir à 633,7 millions d'euros, démontrant ainsi une forte maîtrise des coûts au niveau des activités d'ALD. Les investissements soutenus réalisés dans le domaine du digital ont amené les dotations aux amortissements à augmenter de 4,1 millions d'euros, une hausse compensée par la réduction du personnel et des frais généraux et administratifs.

Le coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion) a atteint 50,4 % en 2020, largement impacté par la charge de dépréciation additionnelle enregistrée au cours de l'exercice, mais reste néanmoins dans la fourchette définie à 50-51 %. Hors effet lié à la dépréciation additionnelle, le coefficient d'exploitation (hors Résultat des ventes de véhicules d'occasion) a maintenu sa tendance baissière en 2020.

Les provisions pour dépréciation de créances s'élèvent à 71,1 millions d'euros, en hausse de 26,2 millions d'euros par rapport à 2019. Cette augmentation découle, pour moitié, d'une provision prospective de 15,4 millions d'euros enregistrée dans les résultats 2020, qui reflète l'augmentation anticipée des défaillances de clients liée aux incertitudes accrues sur le plan macroéconomique. Le Coût du risque ⁽²⁾ sur la période atteint 34 points de base en 2020 (27 points de base hors composante prospective). Le solde des créances, tel qu'enregistré à fin 2020, n'a pas été affecté par la pandémie. Les plans de paiement mis en œuvre pour répondre aux besoins des clients et pour se conformer aux réglementations locales, le cas échéant, ont porté leurs fruits. Afin de suivre plus précisément l'évolution des créances, ALD a également mis l'accent sur le recouvrement des créances.

Suite au *closing* de l'opération liée à la vente de la participation d'ALD dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Chine) le 28 février

2020, une plus-value de cession après impôt de 10,0 millions d'euros a été comptabilisée au premier trimestre 2020.

La charge d'impôt s'élève à 108,9 millions d'euros en 2020, légèrement en baisse par rapport aux 122,2 millions d'euros enregistrés en 2019. Le taux effectif d'impôt, de 17,7 % pour 2020, continue de refléter l'avantage de la loi de stabilité italienne, qui a atteint 37 millions d'euros cette année. Grâce à une campagne réussie de prolongation de la durée des contrats, la loi de stabilité italienne a continué à peser positivement sur le taux effectif d'impôt du Groupe.

ALD a enregistré un Résultat net (Part du Groupe) de 509,8 millions d'euros en 2020, contre 564,2 millions d'euros en 2019. Cette baisse provient principalement de l'amortissement additionnel et des provisions prospectives.

L'actif productif baisse de 1,7 % à fin 2020 par rapport à fin 2019, pour atteindre 20,8 milliards d'euros, reflétant une légère baisse de la flotte financée et l'effet d'extensions de contrat.

Les réinvestissements de capitaux dans des dépôts à long terme baissent de 82 millions d'euros, car les dépôts amortissables auprès de Société Générale continuent de s'éteindre. Les autres actifs sont passés de 3 164 millions d'euros à fin 2019 à 3 068 millions d'euros.

Le financement total à fin 2020 s'établit à 17,6 milliards d'euros (soit un recul par rapport aux 18,4 milliards d'euros comptabilisés à fin 2019), dont 68 % de prêts de Société Générale. Le Groupe bénéficie de solides notations à long terme chez Fitch Ratings (BBB+) et chez S&P Global Ratings (BBB), avec des perspectives stables.

Le total des capitaux propres sur l'actif du Groupe s'est établi à 16,7 % à fin 2020, contre 15,7 % à fin 2019, reflétant les résultats solides obtenus par l'entreprise au cours d'une année sans croissance au niveau de la flotte.

Le rendement de l'actif productif moyen ⁽³⁾ en 2020 est de 2,4 % (contre 2,8 % en 2019), tandis que le ROE ⁽⁴⁾ affiche 12,5 % (contre 14,8 % l'an passé).

En 2020, le résultat par action ⁽⁵⁾ s'établit à 1,26 euro, contre 1,40 euro en 2019. Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de distribuer un dividende de 0,63 euro par action au titre de l'exercice 2020, un montant inchangé par rapport à l'année précédente et correspondant à un taux de distribution de 50 % (en hausse par rapport aux 45 % enregistrés au cours de l'exercice précédent). Sous réserve de cette approbation, le dividende sera détaché le 28 mai 2021 et sera payé le 1^{er} juin 2021.

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 2020.

(1) Information de gestion.

(2) En % de l'actif productif moyen.

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

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

(5) Résultat par action dilué, calculé selon la norme IAS 33. Bénéfice net par action (BNPA) pour 2020 à 1,27 euro.

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 2018, 2019 et 2020 s'élèvent respectivement à 69,5 millions d'euros, 77,0 millions d'euros et 65,7 millions d'euros. Les acquisitions et investissements dans la flotte portent essentiellement sur les acquisitions mentionnées ci-après et les investissements réalisés par le Groupe dans sa flotte.

En mai 2016, Temsys SA, la filiale française d'ALD, a acquis le groupe Parcours, soit une flotte totale de 63 700 véhicules (dont 57 600 en France). Cette opération a renforcé la position du Groupe vis-à-vis des PME et des TPE en France, en Belgique, au Luxembourg et en Espagne. Le réseau local de maintenance, de réparation et de conseil de Parcours, intégré depuis février 2020 dans l'offre commune ALD suite au programme ALD Demain, est également exploité dans le cadre du développement de la plateforme de mobilité du Groupe. Pour plus d'informations sur ces évolutions, cf. section 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 (circa 5 500 véhicules). Cette acquisition a permis d'élargir la couverture géographique d'ALD.

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

En juin 2018, ALD Automotive SAU (Espagne), filiale d'ALD, a acquis Reflex Alquiler Flexible de Vehículos, SA, société indépendante de location flexible. Cette acquisition a permis d'élargir l'offre de services d'ALD à la location flexible, particulièrement adaptée à une clientèle de PME.

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

En juin 2019, ALD a acquis SternLease B.V., la filiale de *leasing* du groupe Stern avec une flotte d'environ 13 000 véhicules loués à des

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

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

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 10 millions d'euros visible dans les comptes de l'exercice.

Le 23 mars 2020, ALD et Mitsubishi UFJ Lease & Finance Company Limited (« MUL ») ont signé un accord pour créer une coentreprise qui établira des activités de location opérationnelle et de gestion de flotte multimarques à service complet avec des produits de mobilité connexes pour les entreprises clientes en Malaisie.

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 2020, 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.

À la date du présent document, il n'existe pas d'investissements futurs ayant été annoncés.

2

2.2 Informations relatives aux tendances

2.2.1 Tendances commerciales

Les descriptions détaillées des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et des principaux facteurs ayant une incidence sur le résultat d'exploitation du Groupe figurent aux sections 2.1.2 et 2.1.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.2.2 Objectifs moyen terme

Les éléments individuels d'objectifs moyen terme présentés ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices.

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

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

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

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

Objectifs stratégiques opérationnels et financiers de Move 2025

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

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

Objectifs extra-financiers pour 2025

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

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

2.2.3 Perspectives 2021

Les objectifs ci-dessous ont été publiés le 10 février 2021 en prenant en compte des impacts potentiels liés à l'épidémie de COVID-19, dans la mesure des informations disponibles à cette date. Le groupe ALD se réserve la possibilité d'ajuster ceux-ci si la situation venait à sensiblement évoluer.

2.2.3.1 Évolutions stratégiques en 2021

À la date du présent Document d'enregistrement universel, aucune évolution stratégique significative n'est à signaler.

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

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

2.2.3.2 Croissance du nombre de contrats total

Compte tenu de l'incertitude actuelle liée à la pandémie, ALD fournit des perspectives pour 2021 qui sont explicitement liées à une hypothèse centrale concernant l'environnement opérationnel au cours de l'année.

Si l'impact de la pandémie de COVID-19 s'estompe progressivement et si les conditions économiques s'améliorent grâce au dynamisme de la politique macroéconomique déployée par les différents gouvernements, le cœur de métier d'ALD, regroupé sous l'activité de flotte au bilan, devrait renouer avec la croissance après une année 2020 particulièrement terne. Dans le même temps, le nombre de contrats liés à la gestion de parc automobile devrait diminuer en 2021, suite au non-renouvellement de la relation commerciale avec un partenaire majeur (80 000 contrats) présentant une faible rentabilité. Le lancement et le déploiement continu d'ALD Move devraient permettre de compenser partiellement cette perte de volume en 2021, avec des marges contractuelles plus élevées.

2.2.3.3 Résultat des ventes de véhicules d'occasion

Les ventes de voitures d'occasion devraient apporter une contribution positive au revenu brut d'exploitation, la demande de véhicules d'occasion restant forte, si de nouveaux confinements stricts sont évités.

Une hausse du résultat unitaire de la vente de véhicules d'occasion est donc attendue.

2.2.3.4 Coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation (hors résultat des ventes de voitures d'occasion) devrait reprendre sa trajectoire d'amélioration au cours de 2021.

2.3 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

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 plateforme de location actuelle pour en faire une plateforme de commerce électronique.

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

Les droits de propriété du Groupe comptent essentiellement :

- les droits inhérents aux marques et autres signes distinctifs utilisés par le Groupe dans l'exercice normal de son activité.

Suite à l'introduction en Bourse des actions ALD sur Euronext Paris, un contrat de cession de marque et un contrat de licence de marque ont été conclus entre ALD et Société Générale afin de réglementer l'utilisation de ces marques par ALD. Le contrat de cession de marque visait à transférer à ALD la propriété des marques qui n'intègrent aucun élément de la marque Société Générale et qui appartenaient à Société Générale auparavant, dans les pays où elles sont déposées.

Par conséquent, en vertu du contrat, ALD peut déposer n'importe quelle marque commerciale qui ne comporte pas d'élément d'identité visuelle de Société Générale, en intégrant notamment le sigle ALD. De plus, suite à l'introduction des actions ALD sur Euronext Paris, Société Générale est toujours propriétaire de plusieurs marques qui sont utilisées par le Groupe et qui comprennent certains éléments de la marque Société Générale ou sont utilisées par d'autres entités de Société Générale. Société Générale a toutefois octroyé à ALD une licence d'utilisation de ces marques, en vertu d'un contrat de licence de marque, conclu pour une durée de 99 ans et permettant de concéder ces marques en sous-licence. Le contrat de licence de marque comporte une disposition permettant à Société Générale de résilier le contrat en

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

Le Groupe a déposé des noms de domaine pour son site Internet dans les pays au sein desquels il intervient. Le Groupe enregistre de façon centralisée les différents noms de domaine qui lui appartiennent (notamment ALD Automotive, ALDCar, 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 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	614,6	693,2	689,1
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	10,1	-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES	624,7	693,2	689,1
Ajustements :			
• flotte de location	3 824,3	3 686,1	3 430,1
• autres immobilisations corporelles	51,4	49,3	21,4
• immobilisations incorporelles	16,0	12,9	9,7
• provision réglementée, provisions pour risques et charges	1,7	3,1	3,7
Dotation aux amortissements	3 893,4	3 751,3	3 464,9
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs corporels	18,9	25,5	17,8
(Gains)/Pertes sur la cession d'actifs incorporels	2,5	-	-
(Gains)/Pertes sur la cession d'activités abandonnées	(10,1)	-	-
Gains et pertes sur la cession d'actifs	11,4	25,6	17,8
Juste valeur des instruments financiers dérivés	(3,5)	14,7	(6,2)
<i>Charges d'intérêts</i>	<i>179,5</i>	<i>210,8</i>	<i>234,1</i>
<i>Produits d'intérêts</i>	<i>(835,5)</i>	<i>(834,7)</i>	<i>(824,0)</i>
Résultat financier net	(656,0)	(623,9)	(589,9)
Autres	1,1	0,9	0,7
Produits de cession de la flotte de location	3 231,9	3 044,4	2 583,7
Montant versé pour l'acquisition de la flotte de location	(7 195,6)	(8 328,3)	(8 233,3)
Variation du besoin en fonds de roulement	292,9	(266,5)	(44,2)
<i>Intérêts versés</i>	<i>(265,3)</i>	<i>(310,6)</i>	<i>(284,7)</i>
<i>Intérêts reçus</i>	<i>868,9</i>	<i>952,6</i>	<i>853,7</i>
Résultat financier net	603,6	641,9	569,0
Impôts payés	(62,5)	(34,0)	(104,4)
TRÉSORERIE GÉNÉRÉE PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	741,4	(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	(51,7)	(62,5)	(51,8)
Cession d'immobilisations incorporelles	-	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(14,0)	(16,2)	(17,7)
Produits de cession d'actifs financiers	-	0,1	-
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)	(4,7)	-	-
Incidence des variations de périmètre	0,1	(93,2)	(9,2)
Produits de la vente d'activités abandonnées, nets des liquidités cédées	14,1	-	-
Dividendes reçus	0,0	-	-
Investissements à long terme	79,7	133,3	227,9
Prêts et créances sur des tiers	(1,1)	54,6	(64,8)
Autres investissements financiers	(25,2)	20,6	(28,6)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(2,7)	36,6	73,7
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(2,7)	36,6	73,7
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Augmentation des emprunts auprès d'institutions financières	4 519,6	7 283,3	10 152,0
Diminution des emprunts auprès d'institutions financières	(4 918,0)	(5 915,7)	(10 011,3)
Produits d'émissions obligataires	350,7	501,2	2 726,0
Remboursement d'obligations émises	(400,1)	(620,8)	(1 086,2)
Païement de dettes de location	(27,2)	(25,7)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	(253,9)	(234,0)	(222,3)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(4,9)	(5,1)	(4,6)
Augmentation de capital	-	-	-
Augmentation/diminution du capital attribuable aux actionnaires	(4,1)	(3,2)	(5,8)
Autres	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)	(737,9)	980,0	1 547,9
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(737,9)	980,0	1 547,9
GAINS/(PERTES) DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE ET LES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(6,8)	0,2	(8,7)
INCIDENCE DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES	-	-	-
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(6,1)	(63,9)	(57,6)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	(114,9)	(50,9)	6,7
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	(121,0)	(114,9)	(50,9)

Le format du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifié pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 suite à l'application d'une nouvelle norme. Cf. section 6.2 note 2.1. Le tableau consolidé des flux de trésorerie pour la période de douze mois close 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les intérêts facturés et les produits d'intérêts. L'impact de ce reclassement sur le revenu net d'intérêts est nul. Les détails de ce retraitement sont présentés dans la note 8 « Revenus et coût des revenus ».

2.5.1 Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles

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

Les montants reçus pour la cession du parc locatif ont augmenté à 3 231,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 3 044,4 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, principalement en raison de l'augmentation du nombre de voitures vendues ou en cours de cession en 2020 par rapport à 2019.

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

Les montants payés pour l'acquisition du parc de véhicules de location se sont élevés à 7 195,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 8 328,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, du fait du ralentissement de la croissance de la flotte consécutif à la crise sanitaire.

Variation du fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement (comprenant les actifs et passifs à court terme) s'est traduite par une contribution nette positive de 292,9 millions d'euros générée par les activités opérationnelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 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. Cette diminution du besoin en fonds de roulement est liée au ralentissement de la croissance et à une amélioration de la gestion des créances.

Intérêts financiers nets payés

Les intérêts nets payés sur les financements ont décliné à 603,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 641,9 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution est la conséquence d'une amélioration des conditions de taux sur l'ensemble des compartiments de la dette, avec notamment un accroissement des titrisations (émises notamment en Allemagne au cours de 2020), aux taux d'intérêt inférieurs.

2.5.2 Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement

Effet du changement de structure du Groupe

Les entrées nettes de trésorerie liées à l'effet de périmètre s'élèvent à 0,1 million d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 93,2 millions d'euros de sorties nettes au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cette évolution s'explique par l'absence d'acquisitions en 2020.

Investissements à long terme

Les flux nets de trésorerie liés aux investissements à long terme se sont élevés à 79,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 133,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en hausse principalement du fait du non-renouvellement des dépôts à long terme.

2.5.3 Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement

Produit des emprunts auprès d'institutions financières

Le produit des emprunts auprès des institutions financières a diminué à 4 519,6 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 7 283,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, lié à la croissance moins élevée de la flotte en 2020 consécutive à la crise sanitaire.

Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières

Les remboursements d'emprunts auprès d'établissements financiers ont baissé à 4 918,0 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 5 915,7 millions d'euros remboursés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 diminué à 350,7 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 2 501,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, en raison d'un plus faible nombre d'émissions obligataires en 2020.

Remboursement des obligations émises

Le remboursement des obligations émises a diminué à 400,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, contre 620,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, principalement en raison d'une baisse du nombre d'obligations arrivant à échéance.

(en millions d'euros)

	2020	2019	2018
Emprunts bancaires	7 763,5	8 607,9	7 955,8
EMPRUNTS NON COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	7 763,5	8 607,9	7 955,8
Découverts bancaires	315,7	272,2	209,8
Emprunts bancaires	4 655,0	4 528,0	3 751,3
EMPRUNTS COURANTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	4 970,6	4 800,2	3 961,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	12 734,1	13 408,1	11 917,0
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 267,8	993,9	1 058,1
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 200,0	2 900,0	3 404,2
Autres obligations émises non courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS NON COURANTS	3 467,8	3 893,9	4 462,4
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	138,7	88,0	251,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 305,2	1 004,9	200,0
Autres obligations émises courantes	-	-	-
OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS COURANTS	1 443,9	1 092,9	451,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 911,6	4 986,8	4 914,3
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9	16 831,3

Dans le cadre de sa stratégie de diversification de ses financements, le Groupe a fait appel au marché obligataire en octobre 2020, pour une émission obligataire senior de 600 millions d'euros à 3 ans. Cette émission s'inscrit dans le cadre du programme de 6 milliards d'euros en place.

De surcroît, ALD a également été actif au cours de l'exercice 2020 en termes de titrisation. Une opération de titrisation privée mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros, renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en juin 2018, a été renouvelée et étendue pour deux années supplémentaires en

juin 2020. L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas a été renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 pour 6 mois supplémentaires. Un accord de titrisation publique a été mis en place en Allemagne en octobre 2020 pour un montant de 350 millions d'euros avec une durée de renouvellement d'un an.

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

Au 16 avril 2021, la Société détient 791 881 de ses actions propres, et aucune des actions de la Société n'est détenue par ses filiales ou par un tiers en son nom.

L'Assemblée générale mixte qui s'est tenue le 20 mai 2020 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une période de 18 mois à compter de la date de cette Assemblée générale des actionnaires, avec faculté de subdélégation telle que prévue par la loi, conformément aux articles L. 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 6 millions d'euros.

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

Dans le cadre du contrat de liquidité mis en œuvre en 2017, ALD a acquis, en 2020, 393 378 titres pour une valeur de 4 157 855 euros et a cédé 351 464 titres pour une valeur de 3 684 932 euros. Au 31 décembre 2020, 129 600 actions figuraient au compte du contrat de liquidité.

Dans le contexte de la couverture de son plan d'actions gratuites, ALD a acquis 383 314 actions propres sur le marché au cours de l'exercice 2020 pour une valeur de 3 624 290 euros, hors contrat de liquidité.

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

Entre le 1^{er} janvier 2021 et le 16 avril 2021, hors contrat de liquidité, ALD n'a acquis aucune de ses propres actions sur le marché. Au 16 avril 2021, 120 186 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 :

	2017	2018	2019
Dividende net distribué par action (en euros) ^(1 - 2 - 3 - 4)	0,55	0,58	0,63
MONTANT TOTAL DISTRIBUÉ (EN MILLIERS D'EUROS)	222 255	234 003	254 585

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

(2) Le dividende distribué 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.

(3) 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 était de 649 347 lors de la distribution, ce qui a résulté la réintégration de 376 621,26 euros en report à nouveau.

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

2.7.5 Actionnaires

RFA

2.7.5.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital

31 décembre 2020 ^(1 - 2 - 3 - 4)

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

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

(2) Un contrat de liquidité a été conclu entre Kepler Chevreux et ALD SA le 1^{er} décembre 2017, celui-ci a été résilié le 13 janvier 2021. À partir du 14 janvier 2021, et pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, ALD a confié à Exane BNP Paribas la mise en place d'un contrat de liquidité couvrant les actions ALD (code ISIN FR0013258662) admises aux négociations sur Euronext Paris, conforme au Code de déontologie publié par l'AMAFI le 8 mars 2011 et approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars de la même année.

(3) L'Assemblée générale du 20 mai 2020 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois.

Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

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

31 décembre 2019 ^(1 - 2 - 3)

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

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

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

(3) L'Assemblée générale du 22 mai 2019 a autorisé un programme de rachat d'actions pour une durée de 18 mois.

Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, des droits de vote sont associés aux actions d'autocontrôle et d'autodétention pour le calcul du nombre total de droits de vote, mais ces actions sont dépourvues de droit de vote en Assemblée générale.

31 décembre 2018 ^(1 - 2)

Actionnaires	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théoriques	Pourcentage des droits de vote théoriques
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 de 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 autodétenue.

À la connaissance de la Société, il n'existait pas, au 31 décembre 2020, d'autres actionnaires détenant, directement ou indirectement, 5 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société que :

Société Générale, qui détenait, directement ou indirectement, 322 542 912 actions, soit 79,82 % du capital et 80,03 % des droits de vote de la Société.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société est contrôlée par Société Générale.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration sont des administrateurs indépendants (cf. Chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise »). Ses comités comportent une proportion importante d'administrateurs indépendants afin de protéger les intérêts des actionnaires minoritaires.

L'administration et la Direction du groupe ALD est entièrement dédiée aux intérêts du Groupe et à la réalisation de l'objet social. L'absence de conventions déséquilibrées entre ALD et Société Générale, la présence d'administrateurs indépendants et la séparation des fonctions de présidence du conseil et de Direction sont autant d'éléments permettant d'affirmer que l'exercice d'un contrôle de droit par Société Générale n'est pas susceptible d'occasionner d'abus de majorité.

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

2.7.5.2 Franchissements de seuils légaux et réglementaires

Du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, les déclarations suivantes de franchissements de seuils statutaires ont été communiquées à la Société :

- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 27 mai 2020 et détenait à cette date 7 861 093 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 1,50 % du capital le 7 août 2020 et détenait à cette date 6 039 489 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 7 septembre 2020 et détenait à cette date 6 064 446 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la baisse le seuil de 1,50 % du capital le 10 septembre 2020 et détenait à cette date 6 058 605 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 1,50 % du capital le 11 septembre 2020 et détenait à cette date 6 164 142 actions ;
- BlackRock Inc. a franchi à la hausse le seuil de 2,00 % du capital le 26 octobre 2020 et détenait à cette date 8 168 416 actions.

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

Droits de vote (article 8)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu, s'il y a lieu, du capital amorti et non amorti, libéré ou non libéré, du montant nominal des actions et des droits des actions de catégories différentes. En outre, elle donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, dans les conditions légales et statutaires.

Chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actions en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaires.

Procédure d'identification des actionnaires (article 11)

La Société peut à tout moment faire usage de toutes dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses Assemblées.

Franchissements de seuils (article 12)

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, venant à détenir, directement ou indirectement, 1,5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, est tenu d'informer celle-ci dans le délai de cinq (5) jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil et d'indiquer également, lors de cette déclaration, le nombre de titres qu'il détient donnant accès à terme au capital. Les sociétés de

gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent. Au-delà de 1,5 %, chaque franchissement de seuil supplémentaire de 0,50 % du capital social ou des droits de vote doit également donner lieu à déclaration à la Société dans les conditions fixées ci-dessus.

Tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est également tenu d'informer la Société dans le délai de cinq (5) jours de Bourse lorsque son pourcentage du capital ou des droits de vote devient inférieur à chacun des seuils mentionnés au présent article.

Pour le calcul de seuils en capital et en droits de vote notifié en application du présent article, sont pris en compte les actions ou les droits de vote détenus mais aussi ceux dont l'assimilation est requise par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en ce qui concerne les franchissements de seuils légaux. Le déclarant devra également préciser son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Le non-respect des dispositions ci-dessus sera sanctionné conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés conformément aux lois et réglementations applicables.

Les Statuts ne contiennent pas de disposition particulière au regard de la modification des droits des actionnaires plus restrictive que la loi.



3

Gouvernance d'entreprise

	Une gouvernance au service de la stratégie	48		3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	71	RFA
3.1	Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction générale	50	RFA	3.6 Contrôle interne	71	RFA
3.1.1	Le Conseil d'administration	50		3.7 Rémunération et avantages	72	
3.1.2	Dirigeants mandataires sociaux	61		3.7.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux	74	
3.1.3	Le Président	61		3.7.2 Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux	91	
3.1.4	Le Comité exécutif	61		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	94	
3.1.5	Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux	66		3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD	94	
3.2	Conflits d'intérêts	66		3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social	94	
3.3	Règles applicables aux organes de la Société et de Direction	67		3.8 Opérations avec les parties liées	95	
3.3.1	Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction	67		3.8.1 Principales opérations avec les parties liées	95	
3.3.2	Conventions conclues entre un membre des organes d'administration ou de Direction et la Société ou l'une de ses filiales	67		3.8.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	95	
3.3.3	Règlement intérieur du Conseil d'administration	67		3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes	96	
3.4	Comités du Conseil d'administration	69	RFA			
3.4.1	Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (CACIR)	69				
3.4.2	Comité des nominations et des rémunérations (COREM)	70				

Une gouvernance au service de la stratégie

Composition du Conseil d'administration



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

50 %
De femmes

40 %
Taux d'indépendance

56 ans
Âge moyen

98 %
Taux de présence moyen

* M. Michael MASTERSON a quitté ses fonctions d'Administrateur le 26 mars 2021. Il est proposé à la prochaine Assemblée de ratifier la cooptation de M. Tim ALBERTSEN en remplacement.

Cartographie des expertises des 10 administrateurs



Comité des nominations et des rémunérations (COREM)

3 Membres

Patricia LACOSTE *

Christophe PERILLAT *

Bernardo SANCHEZ-INCERA



5
Réunions



66 %
Taux d'indépendance



100 %
Taux de présence moyen

* Indépendants

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

3 Membres

Xavier DURAND *

Anik CHAUMARTIN *

Karine DESTRE-BOHN



7
Réunions



66 %
Taux d'indépendance



100 %
Taux de présence moyen

Le Comité exécutif

9 Membres

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le Comité exécutif) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques. Le Comité exécutif s'est élargi le 24 avril 2020 avec la nomination de Pao-Leng DAMY, Directrice des ressources humaines du Groupe, Annie PIN, Directrice commerciale du Groupe et Miel HORSTEN, Directeur régional du Groupe.



Tim ALBERTSEN
Directeur général



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



5
Nationalités



Annie PIN
Directrice commerciale du Groupe



Pao-Leng DAMY
Directrice des ressources humaines du Groupe



Miel HORSTEN
Directeur régional du Groupe

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

3.1.1 Le Conseil d'administration

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

Identité des administrateurs	Informations personnelles				Expérience		Position au sein du conseil			
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nominations/cooptation	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (en années)	Participation à des comités du conseil
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration)	58	f	Française	0	1	non	27/08/20	31/12/22	0	—
Michael MASTERSON	60	h	Britannique	24 000	0	non	28/02/06	31/12/22	14	—
Karine DESTRE-BOHN	50	f	Française	250	0	non	15/11/11	31/12/22	9	CACIR
Xavier DURAND	56	h	Française	1 100	1	oui	16/06/17	31/12/20	3	CACIR (Président)
Bernardo SANCHEZ-INCERA	61	h	Espagnole	0	2	non	01/08/18	31/12/20	2	COREM
Patricia LACOSTE	59	f	Française	3 000	0	oui	16/06/17	31/12/22	3	COREM (Président)
Anik CHAUMARTIN	59	f	Française	0	0	oui	20/06/20	31/12/23	0	CACIR
Didier HAUGUEL	61	h	Française	2 250	1	non	30/06/09	31/12/20	11	—
Christophe PERILLAT	55	h	Française	1 000	0	oui	16/06/17	31/12/23	3	COREM
Delphine GARCIN-MEUNIER	44	f	Française	0	0	non	05/11/19	31/12/20	1	—

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 2020.



DIONY LEBOT

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DIRECTRICE GÉNÉRALE DÉLÉGUÉE DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**
DATE DE NAISSANCE :

15 juillet 1962

PREMIÈRE NOMINATION :

Cooptation le 27 août 2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Tours Société Générale
75886 Paris Cedex 18

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

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

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

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

- Sogecap * (France), Pdt depuis 08/2020
- EQT AB (Suède) depuis 06/2020

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

- Sogecap * - France - (de 2016 à 2018)
- Société Générale Factoring * - France - (de 2013 à 2016)
- SG Americas Securities Holding LLC * - États-Unis - (2016)
- Société Générale Bank & Trust * - Luxembourg - (de 2014 à 2015).

* Groupe Société Générale



MICHAEL MASTERSON

EXPERTISES →

**ADMINISTRATEUR****DATE DE NAISSANCE :**

17 décembre 1960

PREMIÈRE NOMINATION :

28 février 2006

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2022 en 2023

DÉTIENT :

24 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :South Lawns, Barton Road, Welford upon Avon,
Warwickshire CV37 8EY England

Michael MASTERSON a été Directeur général d'ALD et membre du Comité de direction de Société Générale de 2011 à 2020. 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.

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



**KARINE
DESTRE-BOHN**

EXPERTISES →



**ADMINISTRATRICE, 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
75886 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 – Slovaquie – Administrateur
- Mobiasbanca * – Roumanie – Vice-président et Administrateur



ANIK CHAUMARTIN

EXPERTISES →



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

DATE DE NAISSANCE :

19 juin 1961

PREMIÈRE NOMINATION :

20 mai 2020

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

21, avenue de la Criolla,
92150 Suresnes,
France

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

- Présidente de la Commission banque de la CNCC
- Membre de la Leadership Team PwC Financial Services France

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

- Global Assurance Markets Leader, PwC Global Network (2013-2018)



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 - Bellonte
92270 Bois-Colombes

Xavier DURAND est Directeur général du groupe Coface depuis février 2016. Précédemment, Xavier DURAND a mené une carrière internationale axée sur la finance chez General Electric Company où, avant d'être responsable de la stratégie et de la croissance de GE Capital International à Londres (2013-2015), il a été Directeur général de GE Capital Asia Pacific (2011-2013) à Tokyo, Directeur général des activités bancaires de GE Capital pour l'Europe et la Russie (2005-2011), Président-directeur général de GE Money France (2000-2005) et responsable de la stratégie et des nouveaux partenariats de GE Capital Auto Financial Services à Chicago (1996-2000). Antérieurement, Xavier DURAND était Directeur général adjoint de la Banque Sovac Immobilier en France (1994-1996). Ingénieur du corps des Ponts et Chaussées, Xavier DURAND est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des ponts ParisTech. Il a débuté sa carrière en 1987 dans le conseil (Gemini), la stratégie et la gestion de projets (GMF, 1991-1993).

AUTRES MANDATS ACTUELS :**AU SEIN DE COFACE –
SOCIÉTÉ FRANÇAISE ET ÉTRANGÈRE NON COTÉE :**

- Coface North America Holding Company – Président

SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :

- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (COFACE) – Président-directeur général

**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 – Royaume-Uni – Responsable de la stratégie et du développement

DELPHINE
GARCIN-MEUNIER

EXPERTISES →

**ADMINISTRATRICE, DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE****DATE DE NAISSANCE :**

30 juin 1976

PREMIÈRE NOMINATION :

5 novembre 2019

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2020 en 2021

DÉTIENT :

0 action ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :Tours Société Générale
75886 Paris Cedex 18

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant

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

Néant

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



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 :

2 250 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
- Riverbank – Luxembourg – Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank* – Russie – Administrateur

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

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

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

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

- Banco Cacique SA* – Brésil – Administrateur
- SG Equipment Finance Czech Republic SRO* – République tchèque – Président et Administrateur
- SG Equipment Finance USA Corp.* – États-Unis – Administrateur
- Fidelity Italia Spa* – Italie – Administrateur
- Eqdom* – Maroc – Administrateur
- Euro Bank* – Pologne – Vice-président et Administrateur
- CB Deltacredit* – Russie – Président et Administrateur
- LLC Rusfinance* – Russie – Président et Administrateur

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

- PJSC Rosbank* – Russie – Président

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



PATRICIA LACOSTE

EXPERTISES →


**ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE 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 :

3 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :19 rue d'Aumale
75009 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 – Présidente-directeur général
- PREVOIR-Vie – Présidente-directeur général
- Société de Gestion PREVOIR – Représentante légale de Société Centrale PREVOIR – Administratrice
- MIRAE ASSET PREVOIR LIFE Vietnam – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice
- ASSURONE – Membre du Conseil de surveillance
- UTWIN – Membre du Conseil de surveillance
- SARGEPI – Administratrice
- Fondation PREVOIR – Administratrice

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

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

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

- SNCF Réseau – Administratrice
- PREVOIR Risques Divers – Présidente-directeur général
- PKMI (PREVOIR Kampuchea Micro Life Insurance) – Représentante légale de PREVOIR-Vie – Administratrice

LEASING
MOBILITÉ

FINANCE



INTERNATIONAL

AUTRES
ACTIVITÉS



**CHRISTOPHE
PERILLAT**

EXPERTISES →



**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE VALEO**

DATE DE NAISSANCE :

12 septembre 1965

PREMIÈRE NOMINATION :

16 juin 2017

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale approuvant les comptes 2023 en 2024

DÉTIENT :

1 000 actions ALD

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

43, rue Bayen

75848 Paris Cedex 17

Christophe PERILLAT est Directeur général adjoint de Valeo depuis octobre 2020, et il sera nommé Directeur général délégué en mai 2021 puis Directeur général à compter de janvier 2022. Il sera par ailleurs proposé à l'Assemblée générale de mai 2021 de se prononcer sur sa nomination en tant qu'administrateur de Valeo. Christophe PERILLAT a précédemment occupé différentes fonctions de Direction au sein du groupe Valeo, notamment Directeur des opérations de mars 2011 à octobre 2020, Président du pôle systèmes de confort et d'aide à la conduite de 2009 à 2011, Directeur de la branche commutation et systèmes de détection de 2003 à 2009, et Directeur d'une division de la branche électronique et systèmes de liaison en 2001 et 2002. Christophe PERILLAT a auparavant travaillé dans l'industrie aéronautique au sein du groupe Labinal en tant que Directeur du pôle aéronautique et défense, Amérique du Nord, de 1996 à 2000, et Directeur d'usine à Toulouse, de 1993 à 1995. Christophe PERILLAT est diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

SOCIÉTÉ FRANÇAISE NON COTÉE :

- Valeo Service – Président

SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES NON COTÉES :

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

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

Néant.



LEASING
MOBILITÉ



FINANCE



INTERNATIONAL



AUTRES
ACTIVITÉS


**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
75007 Paris

De nationalité espagnole, Bernardo SANCHEZ-INCERA a intégré Société Générale en 2009 avec les fonctions de Directeur général délégué du Groupe de janvier 2010 à mai 2018. Précédemment, il 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. Auparavant, il a également été administrateur délégué de la Banca Jover Espagne de 1994 à 1996 et Directeur et administrateur du Crédit Lyonnais en Belgique de 1992 à 1994.

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 :
SOCIÉTÉ FRANÇAISE COTÉE :

- Coface - Président du Conseil d'administration (à compter de février 2021)

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

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

SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE COTÉE :

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

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

- Société Générale – France – Directeur général délégué *

SOCIÉTÉS FRANÇAISES NON COTÉES :

- Crédit du Nord * – Président du Conseil d'administration
- Boursorama * – Président du Conseil d'administration
- 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 * – Côte d'Ivoire – Administrateur


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

Critères	Didier HAUGUEL	Michael MASTERSON	Karine DESTRE-BOHN	Xavier DURAND	Bernardo SANCHEZ-INCERA	Patricia LACOSTE	Anik CHAUMARTIN	Diony LEBOT	Christophe PERILLAT	Delphine GARCIN-MEUNIER
Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes ⁽¹⁾	x	x	x	✓	x	✓	✓	x	✓	x
Mandats croisés ⁽²⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relations d'affaires significatives ⁽³⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lien familial ⁽⁴⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Commissaire aux comptes ⁽⁵⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Durée de mandat supérieure à 12 ans ⁽⁶⁾	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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 2020

Administrateur	Départ	Nomination		Renouvellement de mandat
	Conseil d'administration	Comités	Conseil d'administration	
Nathalie LEBOUCHER	Fin de son mandat d'administratrice effective à compter de l'Assemblée générale du 20 mai 2020			
Philippe HEIM	Démission le 27 août 2020 de son mandat d'administrateur et de Président du Conseil d'administration			
Christophe PERILLAT			Nomination au sein du COREM	Renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020
Anik CHAUMARTIN			Nomination par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 en remplacement de Nathalie LEBOUCHER	Nomination au sein du CACIR
Delphine GARCIN-MEUNIER			Ratification par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 de la cooptation en remplacement de Laura CARRERE démissionnaire pour la durée restante de son mandat	
Diony LEBOT			Cooptation par le Conseil d'administration du 27 août 2020 en tant qu'administrateur en remplacement de Philippe HEIM pour la durée restante de son mandat et a été désignée Présidente du Conseil d'administration	

3.1.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration

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

À ce jour, comme en témoignent les tableaux produits aux sections 3.1.1 et 3.1.1.3, la composition du Conseil d'administration fait état d'une véritable diversité au regard de critères tels que l'âge,

le sexe, la nationalité ou les qualifications et l'expérience professionnelle des administrateurs. Le Conseil d'administration a pu débattre de sa composition et a jugé que cette dernière était équilibrée et adaptée de part la diversité des profils et compétences.

3.1.1.3 Expertise des administrateurs

Le tableau ci-après présente les principaux domaines d'expertise et les compétences des administrateurs.

Administrateur	Leasing, mobilité	Finance	Autres activités	International	Secteur
Didier HAUGUEL	✓	✓	✓	✓	Banque et services financiers internationaux Risque
Michael MASTERSON	✓	✓	✓	✓	Leasing
Diony LEBOT		✓	✓	✓	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
Anik CHAUMARTIN		✓	✓	✓	Audit et Assurance
Patricia LACOSTE	✓	✓	✓	✓	Assurance
Christophe PERILLAT	✓	✓	✓	✓	Automobile et aéronautique

3.1.1.4 Diligence des administrateurs

En 2020, Philippe HEIM a présidé toutes les réunions du Conseil d'administration durant la période pendant laquelle il a exercé cette fonction. Diony LEBOT a ensuite présidé toutes les réunions du Conseil d'administration à compter de sa prise de fonction en

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

Présence sur la période de l'exercice 2020	Conseil d'administration			CACIR		COREM	
	Nombre total de réunions	Présence	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)	Nombre de réunions	Taux de présence (en %)
Didier HAUGUEL	6	6	100 %				
Michael MASTERSON	6	5	83 %				
Karine DESTRE-BOHN	6	6	100 %	7	100 %		
Xavier DURAND	6	6	100 %	7	100 %		
Bernardo SANCHEZ-INCERA	6	6	100 %			5	100 %
Patricia LACOSTE	6	6	100 %			5	100 %
Anik CHAUMARTIN	3	3	100 %	5	100 %		
Philippe HEIM	5	5	100 %				
Christophe PERILLAT	6	6	100 %			5	100 %
Delphine GARCIN-MEUNIER	6	6	100 %				
Diony LEBOT	2	2	100 %				

3.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

Diony LEBOT a succédé à Philippe HEIM à la présidence du Conseil d'administration (le **Président**) suite au Conseil d'administration qui s'est tenu le 27 août 2020. Suite à la démission de Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN a été nommé Directeur général le 27 mars 2020. Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT ont été renouvelés à cette occasion dans leur fonctions de Directeurs généraux délégués (chacun étant **Directeur général délégué**, et, avec le Directeur général, les **dirigeants mandataires sociaux ou mandataires sociaux exécutifs**).

Il a été rappelé lors de la nomination de Diony LEBOT que la Direction générale est dissociée de la présidence du Conseil d'administration. Cette séparation permet, outre le fait de pouvoir bénéficier de compétences spécialisées pour chacune de ces fonctions, d'assurer une plus grande indépendance du conseil dans sa mission de contrôle de l'exécutif de la Société.

3.1.3 Le Président

Le Président du Conseil d'administration, avec l'assistance du secrétaire du conseil, joue un rôle décisif dans la planification et l'organisation des travaux du conseil et des comités spécialisés.

Il préside chaque réunion du Conseil d'administration et participe aux réunions des comités spécialisés.

Dans ce cadre, suivant les recommandations juridiques données par le secrétaire du conseil, il s'assure que tous les administrateurs, les

Commissaires aux comptes et les Présidents des comités spécialisés ont la faculté d'exprimer leurs avis.

Il s'assure que tous les débats sont correctement reportés dans les procès-verbaux des réunions du conseil.

Avec l'assistance des Directeurs généraux, des réunions ont été organisées avec les administrateurs pour favoriser des échanges informels au sein du conseil et familiariser les administrateurs avec l'activité de la Société.

3.1.4 Le Comité exécutif

Le rôle du Comité exécutif du Groupe (le **Comité exécutif**) est de définir, mettre en œuvre et développer la stratégie de la Société pour assurer la croissance future et accroître la rentabilité au profit de ses clients, de ses actionnaires et de son personnel. Le Comité exécutif est également chargé de superviser et de favoriser la coopération entre entités du Groupe sur les différentes zones géographiques.

Après s'être élargi le 28 mars 2019 avec la nomination de messieurs Guillaume de LÉOBARDY et Hans van BEECK, le Comité exécutif d'ALD s'est une seconde fois élargi le 24 avril 2020 avec la nomination de Pao-Leng DAMY (Directrice des ressources humaines du Groupe), Annie PIN (Directrice commerciale du Groupe) et Miel HORSTEN (Directeur régional du Groupe).

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



TIM ALBERTSEN

DIRECTEUR GÉNÉRAL (DEPUIS LE 27 MARS 2020) TIM ALBERTSEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ALD. IL BÉNÉFICIE DE 28 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

9 février 1963

NATIONALITÉ :

Danoise

DÉTIENT :

19 160 actions ALD

Tim ALBERTSEN est Directeur général du groupe ALD depuis le 27 mars 2020 et il officiait préalablement comme Directeur général délégué depuis 2011. Il travaille au sein du Groupe depuis 1997, date à laquelle il a rejoint Hertz Lease (acquis par le Groupe en 2003). Il a été Directeur des opérations entre 2008 et 2011, puis Vice-président du Groupe de 2005 à 2008. Il a précédemment occupé les fonctions de Directeur régional dans les pays nordiques et baltes, et de Directeur général de Hertz Lease Danemark de 1997 à 2003. Il a été, auparavant, Directeur général d'Avis Leasing de 1995 à 1997, et responsable des opérations au sein d'Avis Rent a Car de 1992 à 1995. Tim ALBERTSEN est titulaire d'un diplôme d'économie, administration des entreprises, de l'université du Danemark du Sud. Il est également titulaire d'un diplôme d'administration des entreprises obtenu à la Copenhagen Business School.

AUTRES MANDATS ACTUELS :**SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE NON COTÉE :**

- LeaseEurope, Directeur non exécutif (depuis décembre 2020)

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

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



GILLES 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 16 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

23 février 1965

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 540 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'à 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.

**JOHN SAFFRETT****DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ**

JOHN SAFFRETT EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE 14 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR.

DATE DE NAISSANCE :

3 juin 1972

NATIONALITÉ :

Britannique

DÉTIENT :

7 400 actions ALD

John SAFFRETT est Directeur général délégué depuis avril 2019. Auparavant, il exerçait les missions de Directeur des opérations d'ALD depuis 2017. Il a également été actif au sein du Groupe entre 1997 et 2006, tout d'abord en qualité de responsable commercial et du *e-commerce* (jusqu'en 2002) au Royaume-Uni, puis Directeur informatique au Royaume-Uni de 2002 à 2006. Il a été Directeur général, Directeur de programme de Fimat/Newedge UK de 2011 à 2015, et Directeur informatique/Responsable des services informatiques de Fimat/Newedge UK de 2006 à 2011. Il a également occupé les fonctions de Directeur administratif de la Société de 2015 à 2017. John SAFFRETT est titulaire d'un diplôme d'informatique de l'université du Hertfordshire et d'un MBA spécialisé dans le secteur de l'automobile de l'université Nottingham Trent.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.

**GILLES MOMPER****DIRECTEUR FINANCIER**

GILLES MOMPER EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR FINANCIER DEPUIS 2012. IL BÉNÉFICIE DE 25 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LES SECTEURS DE L'AUTOMOBILE ET DE LA LOCATION AUTOMOBILE.

DATE DE NAISSANCE :

25 décembre 1972

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 746 actions ALD

Gilles MOMPER est Directeur financier de la Société depuis 2012. Il est actif au sein du Groupe depuis 2007. Il a été contrôleur financier du Groupe de 2010 à 2012, après avoir été contrôleur financier d'ALD de 2007 à 2009. De 2001 à 2004, Gilles MOMPER a été contrôleur financier pour l'Europe au sein de Renault Retail Group avant de devenir contrôleur financier pour le réseau commercial de Renault de 2004 à 2007. Il a également occupé les fonctions d'auditeur interne, responsable du planning et Directeur délégué à la comptabilité au sein du Département finance de Hertz France et Hertz Allemagne entre 1995 et 2001. Gilles MOMPER est diplômé de l'École supérieure de commerce de Dijon.

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



HANS VAN BEECK

DIRECTEUR ADMINISTRATIF

HANS VAN BEECK EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET SIÈGE AU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 31 ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN FINANCE DE MARCHÉ ET RELATIONS INVESTISSEURS.

DATE DE NAISSANCE :

5 janvier 1964

NATIONALITÉ :

Néerlandaise

DÉTIENT :

13 444 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 ET FONCTIONS ÉCHUS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES :

Néant.



GUILLAUME DE LEOBARDY

DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE

GUILLAUME DE LEOBARDY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF DEPUIS 2019. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 21 ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING.

DATE DE NAISSANCE :

14 octobre 1972

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

4 270 actions ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



PAO-LENG DAMY

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES

PAO-LENG DAMY EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE DEPUIS 2015 ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. ELLE BÉNÉFICIE DE PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES À L'INTERNATIONAL.

DATE DE NAISSANCE :

1^{er} septembre 1968

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

0 action ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



ANNIE PIN

DIRECTRICE COMMERCIALE GROUPE

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

DATE DE NAISSANCE :

25 juin 1980

NATIONALITÉ :

Française

DÉTIENT :

0 action ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

Néant.



MIEL HORSTEN

DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE

MIEL HORSTEN EXERCE LES FONCTIONS DE DIRECTEUR RÉGIONAL DU GROUPE ET SIÈGE AU SEIN DU COMITÉ EXÉCUTIF D'ALD DEPUIS 2020. IL BÉNÉFICIE DE PLUS DE 20 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR DU LEASING AUTOMOBILE

DATE DE NAISSANCE :

29 décembre 1973

NATIONALITÉ :

Belge

DÉTIENT :

0 actions ALD

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

AUTRES MANDATS ACTUELS :

Néant.

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

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

3.1.5 Déclarations relatives aux administrateurs et aux dirigeants mandataires sociaux

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration n'a pas connaissance de liens familiaux entre les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux.

À la connaissance des administrateurs, durant les cinq années passées : (i) aucune des personnes précitées n'a été condamnée pour fraude ; (ii) aucune des personnes précitées n'a été associée à une faillite, un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire ; (iii) aucune accusation ou sanction publique officielle n'a été

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

3.2 Conflits d'intérêts

À la date du présent rapport, à la connaissance des administrateurs, il n'existe aucun risque de conflit d'intérêt potentiel entre les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires sociaux et leurs intérêts privés.

Il n'existe aucun contrat de service entre les membres du Conseil d'administration, les dirigeants mandataires et une filiale.

Conformément à l'article 13.5 du règlement 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'intérêts avec la Société pour l'exercice de leurs fonctions.

3.3 Règles applicables aux organes de la Société et de Direction

3.3.1 Durée du mandat des membres des organes de la Société et de Direction

La durée des mandats de chaque administrateur et dirigeant mandataire social est indiquée en section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle » de ce Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article 13.3 des Statuts, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre années à compter de l'Assemblée générale du 20 avril 2017, sans modification de la durée des

mandats en cours à cette date. Par exception, l'Assemblée générale du 20 avril 2017 a désigné quatre nouveaux administrateurs indépendants pour des durées de deux, trois et quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs.

La durée des mandats des administrateurs cooptés équivaut au reste du mandat de leur prédécesseur restant à courir.

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

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

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

relative à la rémunération et aux avantages des mandataires sociaux, aucun contrat n'a été conclu entre les dirigeants de la Société et la Société ou l'une quelconque de ses filiales aux fins de l'octroi d'avantages.

3.3.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration (le « Règlement intérieur ») a pour objet de définir et préciser les modalités de son organisation et de son fonctionnement ainsi que les droits et obligations de ses membres, en sus du droit applicable et des Statuts.

Le Règlement intérieur porte sur les principales dispositions ci-après.

Le Règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la Société <https://www.aldautomotive.com/>.

3.3.3.1 Participation aux réunions du Conseil d'administration, visioconférence et télécommunication

Les administrateurs dans l'impossibilité d'être physiquement présents à la réunion du Conseil d'administration peuvent informer le Président du conseil de leur intention d'y participer par visioconférence ou par tout autre moyen de communication sous réserve que celui-ci remplisse les conditions techniques garantissant la participation effective de chaque administrateur à la réunion du Conseil d'administration. Ces conditions ne sont pas applicables lorsque la loi exclut la possibilité de participer aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou par tout autre moyen de communication (dans le cas notamment de l'arrêté des comptes annuels et du rapport de gestion). Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid et conformément aux dispositions d'exceptions prévues, l'arrêté des comptes 2019 en 2020 a été effectué par téléconférence en mars 2020. 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 2020, le Conseil d'administration s'est réuni à 6 reprises :

- le 5 février 2020, afin d'examiner les résultats 2019, d'apprécier les réalisations *ex post* de la Direction, et statuer sur l'évolution de la gouvernance à la suite de l'annonce du départ à venir de M. MASTERSON ;
- le 27 mars 2020, afin d'arrêter les comptes, le dividende et l'ensemble des documents relatifs à l'exercice 2019, officialiser la nomination de M. ALBERTSEN comme Directeur général, convoquer l'Assemblée générale et approuver les différentes résolutions à y soumettre (y compris les propositions de

nomination/renouvellement d'administrateurs), et entériner le détail des objectifs 2020 de la Direction (vision *ex ante*) ;

- le 5 mai 2020, afin d'arrêter les comptes du 1^{er} trimestre 2020 et de débattre des impacts et du plan d'adaptation à la crise du COVID ;
- le 31 juillet 2020, afin d'arrêter les comptes et le rapport financier semestriels ;
- le 27 août 2020, afin de coopter Mme LEBOT comme nouvelle Présidente du conseil à la suite de la démission de M. HEIM ;
- le 4 novembre 2020, afin d'arrêter les comptes du 3^e trimestre 2020 et d'approuver le nouveau plan stratégique ALD Move 2025, ainsi que la communication et la séquence financière correspondante (y compris le budget 2021).

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 ;
- de 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) ;
- de présenter et d'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 d'un *benchmark* sectoriel ;
- présentation des risques et des actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et environnementale ;
- échanges sur le renfort de la gouvernance des fonctions de contrôle dans les entités ;
- échanges sur plusieurs projets d'opérations de croissance externe ;
- enseignement de la procédure d'évaluation du conseil et de ses comités.

Les Commissaires aux comptes sont présents aux réunions du conseil 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 les 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 (aspect particulièrement important cette année avec la gestion de la crise du COVID et de la définition du nouveau plan stratégique ALD Move 2025).

Le représentant de la délégation unique du personnel (DUP) est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'administration.

En raison de la crise du COVID, de nombreuses sessions se sont déroulées par vidéoconférence, de façon très fluide sur le plan opérationnel.

Enfin, en ligne avec les recommandations de l'article 10.2 du Code AFEP-MEDEF, ALD a procédé fin 2020 à une évaluation de son conseil avec l'appui d'un cabinet spécialisé. L'évaluation a fait ressortir un bon fonctionnement général, avec des administrateurs engagés et actifs, un mode de fonctionnement désormais à maturité, des échanges transparents et constructifs avec la Direction générale, et un bon fonctionnement du processus de

succession pour cette dernière. Parmi les axes de progrès identifiés, sont surtout mentionnés le souhait de mieux structurer les parcours d'intégration des nouveaux administrateurs, de réduire le *turn over* des administrateurs non indépendants, et de mieux préparer en amont le contenu des séminaires stratégiques. Ces points sont bien sûr naturellement repris dans le plan d'action pour 2021.

3.4 Comités du Conseil d'administration

RFA

3

Conformément à l'article 10 du Règlement intérieur et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration dispose de deux comités chargés d'examiner les questions qui leur sont soumises par le Conseil d'administration ou son Président : le CACIR et le COREM.

Pour plus d'informations au sujet des comités, cf. section 3.1 « Composition des organes de Direction et de contrôle ».

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

3.4.1.1 Composition et réunions

Le CACIR est composé de trois membres, dont deux tiers (66,7 %) sont des administrateurs indépendants, et n'occupent pas de poste de Direction au sein du Groupe. Les membres du CACIR disposent de l'expertise nécessaire en comptabilité et en finance.

Le CACIR est composé des membres suivants : Xavier DURAND (administrateur indépendant), Anik CHAUMARTIN (administrateur indépendant) et Karine DESTRE-BOHN.

Le CACIR peut solliciter, en plus des administrateurs, les avis des Commissaires aux comptes ainsi que ceux des dirigeants en charge du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité.

3.4.1.2 Attributions

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

- d'examiner les états financiers avant leur soumission au Conseil d'administration et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et des méthodes comptables appliqués pour la préparation des comptes consolidés ;
- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment d'examiner la qualité et la fiabilité, afin de

faire toute proposition visant à son amélioration, et de s'assurer que les actions correctrices ont été mises en place en cas de dysfonctionnement dans le processus ;

- d'émettre une recommandation relative aux Commissaires aux comptes qui seront nommés lors de l'Assemblée générale, émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant la reconduction des Commissaires aux comptes et leurs honoraires ;
- d'examiner le programme de travail des Commissaires aux comptes de la Société et, plus généralement, superviser l'audit légal des états financiers consolidés et réglementaires par les Commissaires aux comptes de la Société ;
- de veiller au respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance prévues par le Code de commerce, notamment en examinant les honoraires versés par le Groupe ainsi que tout réseau auquel ils peuvent appartenir, et en donnant son accord préalablement à toute mission qui n'entre pas directement dans le cadre de l'audit légal des comptes ;
- de s'assurer de l'efficacité et de la permanence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et si nécessaire, de suggérer des mesures complémentaires ;
- d'adresser des rapports au Conseil d'administration.

3.4.1.3 Activités réalisées durant l'exercice 2020

En 2020, le CACIR s'est réuni sept fois, et il n'y a eu aucune absence de ses membres (taux de présence de 100 %).

Le/la Président(e) du Conseil d'administration assiste parfois aux réunions du CACIR, et les Commissaires aux comptes systématiquement (ceux-ci ont également des contacts avec les membres du CACIR hors la présence des membres de la Direction, en particulier en amont de la clôture des comptes annuels).

Dans le cadre de son plan de travail, le CACIR procède méthodiquement :

- sur le plan financier, à l'examen des comptes de chaque période, en veillant à la cohérence avec les projets de communication au marché ;
- au titre des risques, à l'analyse des différents risques inhérents à l'activité de la Société, ainsi que de la façon dont ils sont appréhendés (risques liés à la gestion de la valeur résiduelle, risques de crédit, risques opérationnels, risques financiers structurels, risques de conformité et de réputation, risques liés à la sécurité informatique) ;

- concernant le contrôle interne, à l'analyse des dispositifs de contrôle permanent et de contrôle périodique (organisation, ressource, méthodologies...), à la revue régulière de l'avancement du plan d'audit, du résultat des missions et du stock de recommandations, ainsi qu'à des échanges avec les équipes SG en charge du contrôle périodique, y compris pour statuer sur l'organisation et les missions à retenir pour le prochain plan d'audit.

En plus de ces activités régulières, le CACIR a été amené en 2020 à examiner le projet de renforcement de la gouvernance sur les fonctions de contrôle dans les entités, à contrôler le caractère courant et les conditions normales des conventions signées avec des entités liées (en particulier SG), à revoir l'activité de *Private Lease* (dans ses dimensions risques et rentabilité), et à se prononcer sur l'ajustement annuel du dispositif de suivi et de gouvernance d'appétit aux risques de la Société mis en place dans le cadre de la supervision bancaire de Société Générale.

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

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

3.4.2.3 Activités réalisées durant l'exercice 2020

En 2020, le COREM s'est réuni cinq fois ; tous ses membres étaient présents à chaque réunion (taux de présence de 100 %).

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

Les travaux ont porté sur les questions suivantes :

- la définition des enveloppes de rémunération des Directeurs généraux de la Société, ainsi que les objectifs détaillés et les rapports réglementaires correspondants ;
- les modalités et les critères d'attribution des divers plans d'attribution d'actions de performance pour les différentes catégories de personnel (intéressement et rétention à long terme des talents) ;
- le point sur la parité au sein du groupe ALD, ainsi que les mesures en cours pour suivre et promouvoir l'accès des femmes à des postes de cadres supérieurs ;
- la mise en œuvre et les enseignements de l'autoévaluation du conseil.

Le COREM a par ailleurs examiné les candidatures pour les évolutions au sein du Conseil d'administration (un renouvellement de mandat, deux nouvelles nominations, désignation d'une nouvelle Présidente) et de l'équipe de Direction (nomination d'un nouveau Directeur général, renouvellement des mandats des Directeurs généraux délégués).

Il a également examiné les conditions financières liées au départ du précédent Directeur général.

Les plans de succession, utilisés pour les transitions au sein de la Direction générale, ont par ailleurs fait l'objet d'une révision par le COREM en fin d'exercice.

3.5 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise

RFA

Depuis l'admission des actions de la Société sur Euronext Paris, la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que modifié régulièrement. Le tableau ci-dessous liste les recommandations du Code AFEP-MEDEF pour lesquelles la Société

estime important d'apporter des éléments d'explication sur sa conformité.

Le Code AFEP-MEDEF suivi par la Société est disponible pour consultation à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

Recommandations par l'AFEP-MEDEF	Position de la Société et explication
Recommandations relatives aux 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. »	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 <i>executive sessions</i> (hors management) seront organisées en 2021.
Recommandations relatives aux sessions de formation pour les administrateurs (article 13)	Des séances d'échanges stratégiques ont été organisées en 2019 (le 23 janvier et le 22 mai). En 2020, les séances d'échanges ont davantage porté sur l'élaboration du plan stratégique Move 2025. 2021 sera l'occasion d'approfondir la formation des administrateurs sur divers sujets de mobilité (véhicules connectés, <i>car sharing</i> , EV, ...), sur lesquels ils reçoivent déjà régulièrement une synthèse des informations de marché.
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

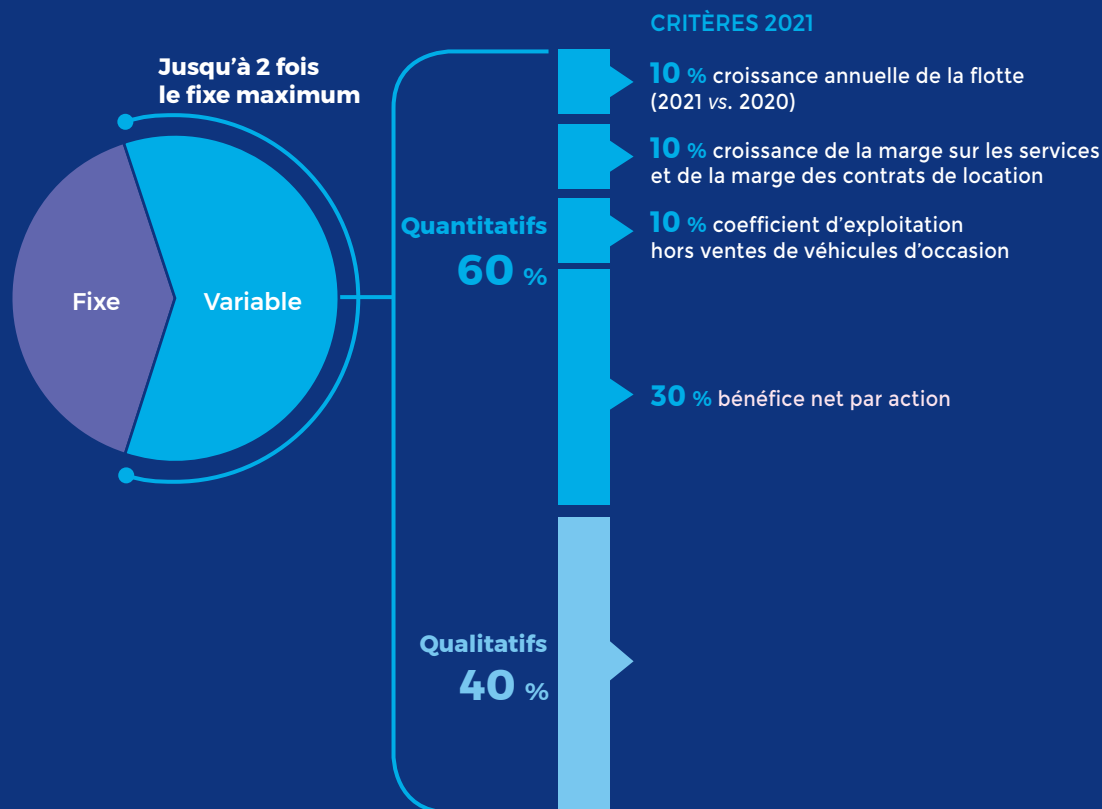
3.6 Contrôle interne

RFA

Les systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe sont décrits plus en détails à la section 4.4 « Risques opérationnels » et à la section 3.4.1 « Comité d'audit, de contrôle interne et des risques » du présent Document d'enregistrement universel.

3.7 Rémunération et avantages

Structure de la rémunération



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

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

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

La part différée est acquise sous réserve :

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

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

Rémunérations 2021

Tim ALBERTSEN
Directeur général délégué



John SAFFRETT
Directeur général délégué

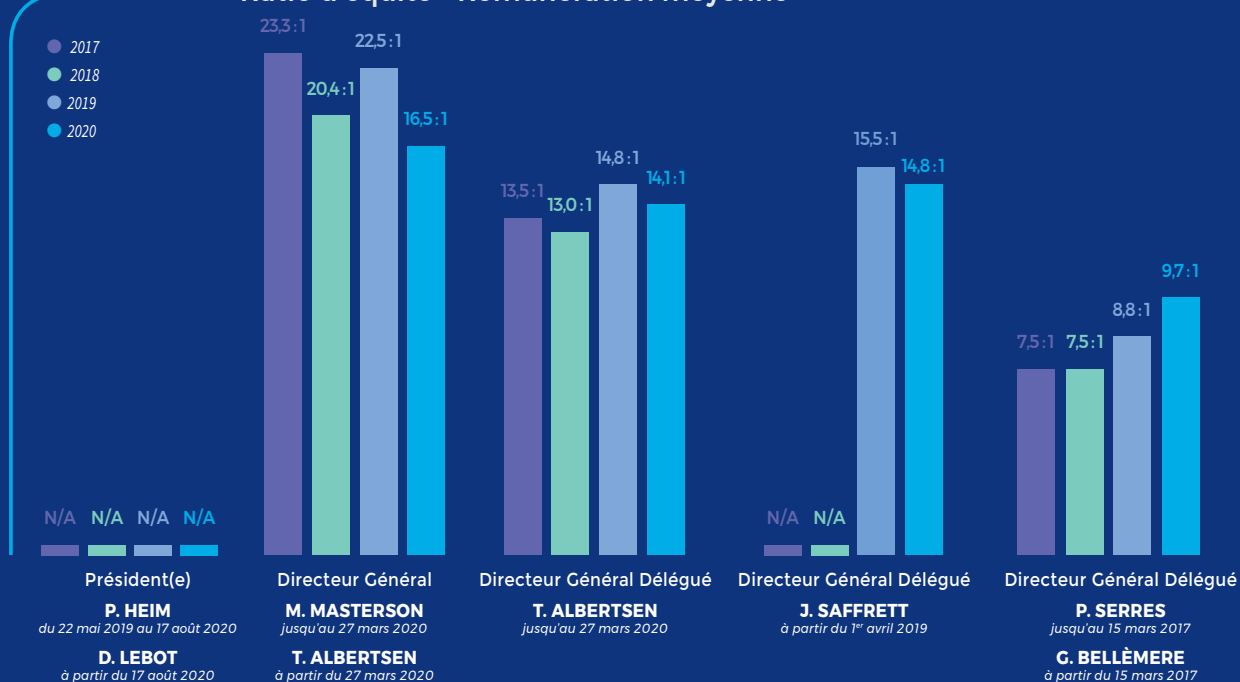


Gilles BELLEMÈRE
Directeur général délégué



● 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 AFEF-MEDEF.

Les tableaux ci-après récapitulent les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux et administrateurs à raison de leur mandat au sein d'ALD par la Société ou toute entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce applicable en France. Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués étaient précédemment employés par Société Générale. Leurs contrats de travail avec Société Générale ont été suspendus après l'introduction en Bourse des actions de la Société sur Euronext Paris ou à compter de leur nomination si celle-ci est intervenue après.

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

- à la directive européenne CRD4 et CRD5 dont l'objectif est d'imposer aux établissements de crédit des politiques et pratiques de rémunération compatibles avec une gestion efficace des risques. Cette directive s'applique à ALD du fait de son caractère significatif au sein de Société Générale (*Material Business Unit*) ;
- aux dispositions du Code de commerce.

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

3.7.1.1 Principes de la politique rémunération au titre de 2020

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2020 a été approuvée par le Conseil d'administration le 27 mars 2020 et par l'Assemblée générale le 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 conditions de présence et de performance. Ceci a pour objectif de fidéliser les dirigeants sur le long terme et de tenir compte des résultats de la Société sur une période de 5 ans suivant la clôture de l'exercice. *A minima* 50 % de la rémunération variable est payée sous forme d'actions ou équivalent actions ALD permettant un alignement des intérêts des dirigeants avec les intérêts long terme des actionnaires.

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

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

Comité des rémunérations concernant leur propre politique de rémunération. Enfin, les niveaux des rémunérations fixes et variables « cibles » tiennent compte des pratiques de marché sur base d'études effectuées par un cabinet indépendant.

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

Rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs indépendants a été arrêtée par le Conseil d'administration du 7 février 2018, dans le respect de l'enveloppe définie par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 avril 2017. En ligne avec les recommandations du Code AFEF-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 était Président du Conseil d'administration jusqu'au 27 août 2020, date à laquelle il a été remplacé par Diony LEBOT.

Philippe HEIM et Diony LEBOT ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat de Président du Conseil d'administration d'ALD. Ils sont directement rétribués par Société Générale au titre de leur 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 éléments suivants :

- la rémunération fixe, qui reconnaît l'expérience et les responsabilités exercées, et tient compte des pratiques du marché ;
- la rémunération variable annuelle, qui dépend de la performance de l'année et de la contribution des dirigeants mandataires sociaux à la réussite d'ALD.

Rémunération fixe

Au terme de l'exercice 2020, les montants des rémunérations fixes annuelles sont les suivants :

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

Le mandat de M. MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission. Le montant de sa rémunération fixe annuelle était de 400 000 euros.

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

Tim ALBERTSEN a vu sa rémunération fixe augmenter à l'occasion de sa nomination au poste de Directeur général fin mars 2020.

Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT ont alors vu leur périmètre de supervision et de responsabilité élargi à la suite du départ de Michael MASTERSON et du passage de la Direction de l'entreprise de 4 à 3 dirigeants mandataires sociaux. En conséquence, leurs rémunérations fixes respectives ont également été revues pour tenir compte de cet élargissement de responsabilité.

Conformément à la gouvernance en place en matière de rémunération, ces évolutions ont été décidées par le Conseil d'administration sur la base d'une proposition du Comité des nominations et des rémunérations, lequel s'est basé sur une étude, réalisée par un consultant indépendant, des pratiques de rémunération dans le secteur d'activité d'ALD et des écarts avec ces dernières.

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

ont été approuvées par 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.

Le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable approuvée au titre de la performance 2020.

(en euros)	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 euros.

Part quantitative

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

- la croissance annuelle de la flotte (2020 vs 2019) ;
- la croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion ;
- le bénéfice net par action (BNPA).

En 2020, le taux de réalisation au titre de la part quantitative s'élève à 46,43 % (soit un taux de réalisation de 77,38 % sur une base 100), tel qu'indiqué ci-dessous :

Indicateurs	Pondération	Taux de réalisation
Croissance annuelle de la flotte (2020 vs 2019)	10 %	7,68 %
Croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location	10 %	7,00 %
Coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion	10 %	7,75 %
Bénéfice net par action	30 %	24,00 %
TOTAL	60 %	46,43 %

Les montants cibles et le niveau de réalisation de ces critères quantitatifs ont été établis précisément par le Comité des rémunérations et validés par le Conseil d'administration mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Les indicateurs/cibles fixés n'intègrent aucun élément considéré comme exceptionnel par le Conseil d'administration. Le Conseil d'administration constate le niveau d'atteinte des objectifs

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

Part qualitative

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

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 Promoter 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.

D'après l'évaluation de la part qualitative au titre de l'exercice 2020, le taux de réalisation s'élève à 40 % (soit un taux de réalisation de 100 % sur base 100) pour Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et

John SAFFRETT et à 20 % (soit un taux de réalisation de 50 % sur base 100) pour Michael MASTERSON.

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 2020

D'après l'évaluation des critères quantitatifs et qualitatifs (taux de réalisation global s'élevant à 86,43 % pour Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT et à 66,43 % pour Michael MASTERSON), les montants de la rémunération variable sont les suivants :

- Michael MASTERSON : 36 573 euros (calculé *pro rata temporis* pour la période de présence effective en 2020) ;
- Tim ALBERTSEN : 454 825 euros (dont 92 453 euros correspondant à la période en tant que Directeur général délégué et 362 372 euros pour la période en tant que Directeur général) ;
- Gilles BELLEMERE : 216 077 euros ;
- John SAFFRETT : 388 939 euros.

Ces montants sont soumis à l'approbation définitive lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 19 mai 2021. Aucun versement ne sera réalisé par anticipation.

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

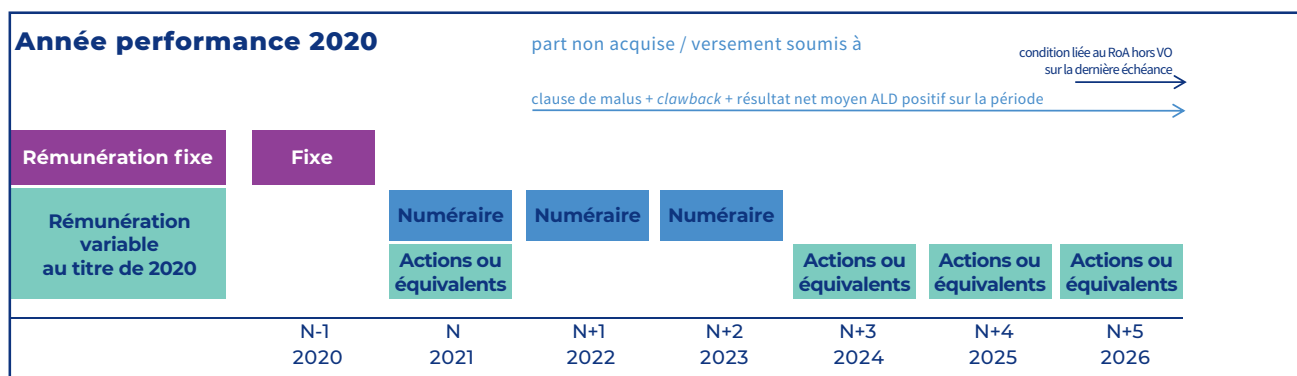
En conformité avec la directive CRD4, le Conseil d'administration a défini les modalités d'acquisition et de versement suivantes au titre de la rémunération variable totale :

- 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'agissement ou de comportement jugés inconsiderés en matière de prise de risque sous réserve d'applicabilité dans le cadre juridique et réglementaire en vigueur.



Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La totalité de la somme serait versée seulement si le rendement sur les Actifs productifs moyens est supérieur (d'après une moyenne arithmétique) à 2,3 % pendant la période d'acquisition. S'il est inférieur à 1,8 %, aucun versement n'est effectué. S'il est compris entre 1,8 % et 2,3 %, le Comité des rémunérations proposera au Conseil d'administration un pourcentage d'acquisition.

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 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.

Aucune rémunération variable exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2020.

Autres avantages

Chaque dirigeant mandataire social bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'un contrat de prévoyance dont les garanties de

couverture santé et d'assurance décès-invalidité sont alignées sur celles du personnel.

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

Ratio d'équité et évolution rémunérations versus performances

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

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

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

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

Pour l'exercice 2020, le dénominateur a été calculé sur la base d'une estimation, les données définitives n'étant pas disponibles dans les temps impartis.

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

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

Mike
MASTERSON
Jusqu'au
27/03/20
Tim ALBERTSEN
Depuis le
27/03/20

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

Tim Albertsen ayant été nommé en remplacement de Mike Masterson en mars 2020, le ratio pour l'exercice 2020 tient compte également des rémunérations de ce dernier pour la période du 27 mars 2020 au 31 décembre 2020.

Tim ALBERTSEN
Jusqu'au
27 mars 2020

	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN	Tim ALBERTSEN Jusqu'au 27 mars 2020
	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020
Évolution (en %) de la rémunération du DGD	N/A	- 6 %	15 %	- 6 %
Informations sur le périmètre de la société cotée				
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	5 %	0 %	1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	7,8	6,9	8,0	7,5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 11 %	15 %	- 6 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	9,8	8,8	9,9	9,3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 10 %	13 %	- 6 %
Informations complémentaires sur le périmètre élargi				
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	N/A	- 2 %	1 %	- 2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	13,5	13,0	14,8	14,1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 4 %	14 %	- 4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	16,7	16,2	18,5	17,9
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A	- 3 %	15 %	- 3 %

Tim Albertsen ayant été nommé DG en mars 2020, et n'ayant pas été remplacé dans son rôle de DGD, sa rémunération pour la période en tant que DGD a été annualisée pour le calcul du ratio pour l'exercice 2020, conformément aux guidelines Afep.

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

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

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

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.

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 2021.

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*).

Par ailleurs s'agissant du départ de Michael MASTERSON, le Conseil d'administration, considérant le motif de départ et le niveau de réalisation des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs depuis

l'introduction en Bourse du groupe ALD, a décidé de lever la condition de présence applicable à l'acquisition de la rémunération variable différée au titre de 2020 et les années antérieures, les autres conditions restant applicables.

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 (ce régime a été fermé et plus aucun droit n'est attribué après le 31 décembre 2019) ;

- 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. Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient également de ce dernier depuis leur nomination respective au Comité de direction de Société Générale le 10 février 2020.

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

Cette condition de performance étant remplie, les droits à retraite supplémentaire au titre de 2020 sont acquis pour MM. Michael MASTERSON, Tim ALBERTSEN, et John SAFFRETT.

3.7.1.2 Principes de rémunération au titre de l'exercice 2021

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, les dirigeants mandataires sociaux font l'objet d'une évaluation annuelle indépendante par la Direction des risques et la Direction de la conformité de 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 2020 et celle proposée au titre de l'exercice 2021. Les rémunérations fixes et rémunérations variables cibles restent inchangées par rapport à 2020. En revanche, il est proposé de plafonner la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs à 110 % au lieu de 100 % précédemment. Par ailleurs, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a renforcé la mesurabilité de la part qualitative en privilégiant des objectifs quantifiables.

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

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

Rémunération des Directeurs généraux

En 2021, 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 2021 sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021 :

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

Rémunération variable

Principes généraux

Le 26 mars 2021, le Conseil d'administration a défini les composantes de la rémunération variable pour l'exercice 2021, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021. Cette dernière est basée à 60 % sur des critères quantitatifs et à 40 % sur des critères qualitatifs.

Si les objectifs de performance sont dépassés, la part quantitative est plafonnée à 130 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères quantitatifs. La part qualitative est plafonnée à 110 % de la quote-part de la rémunération variable évaluée en fonction de critères qualitatifs. En application de la directive 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 19 mai 2021, le tableau ci-après indique les montants cibles et maximums de la rémunération variable au titre de la performance 2021 :

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

Part quantitative

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

- la croissance annuelle de la flotte (2021 vs 2020) – Pondération : 10 % ;
- la croissance de la Marge des services et de la Marge des contrats de location (correspondant au PNB hors véhicules d'occasion) – Pondération : 10 % ;
- le coefficient d'exploitation hors ventes de véhicules d'occasion – Pondération : 10 % ;
- le bénéfice net par action (BNPA) – Pondération : 30 %.

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

Part qualitative

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

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

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

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

- l'innovation et la digitalisation, notamment à travers le déploiement de la plateforme de voitures connectées et les produits associés ;
- la réalisation des objectifs en matière de RSE avec notamment le déploiement du programme de développement des véhicules électriques et hybrides dans les principaux pays ;

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

Voici quelques objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux :

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

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

Conditions d'acquisition de la rémunération variable totale

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

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

La part différée est acquise sous réserve :

- d'une condition de présence. Les exceptions à cette dernière sont les suivantes : départ à la retraite, décès, invalidité avec incapacité d'exercice de ses fonctions ou décision du Conseil d'administration en fonction des conditions du départ ;

- d'un malus en cas de détérioration significative de la performance financière, ou en cas de faute ;
- d'une condition de rentabilité définie comme le Résultat net positif d'ALD (d'après une moyenne arithmétique) sur la période d'acquisition.

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

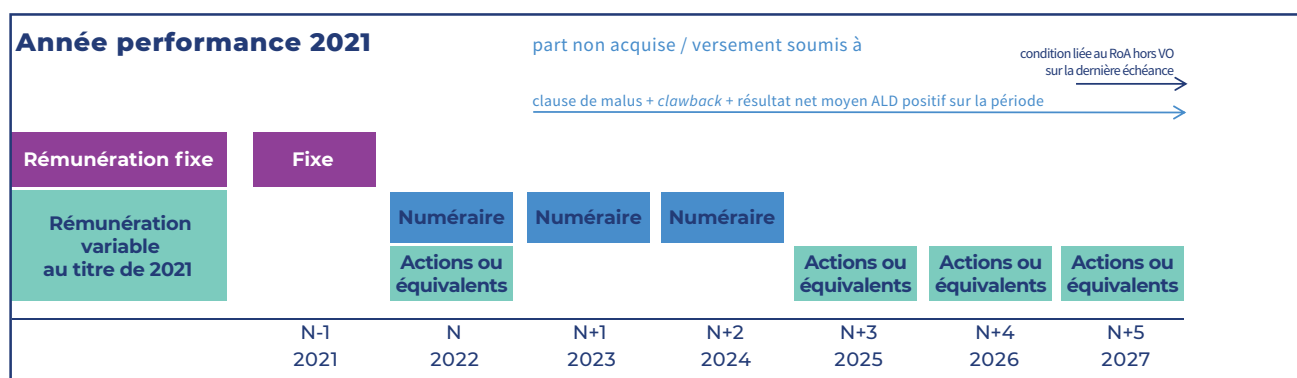
Le versement de la dernière tranche de la part différée au terme des cinq ans est également subordonné au rendement sur les actifs productifs moyens hors vente de véhicules d'occasion (RoAEA *Return on Average Earning Assets excluding used cars sales*). La

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 pris en charge notamment les frais de logement, les frais de déménagement ainsi que les frais de scolarité des enfants justifiés par la nécessité d'inscription dans une école de la nationalité/langue concernée. À ce titre, Tim ALBERTSEN et John SAFFRETT bénéficient d'avantages en matière de logement.

3.7.1.3 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 au Président, Directeurs généraux ou Directeurs généraux délégués, en raison de leur mandat

Résolutions ex post relatives à la rémunération 2020 des mandataires sociaux

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

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

Douzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michael MASTERSON, Directeur général jusqu'au 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Treizième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué et puis Directeur général à compter du 27 mars 2020, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Tim ALBERTSEN, Directeur général délégué puis Directeur général à compter du 27 mars 2020, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Quatorzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Gilles BELLEMERE, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 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.

Quinzième résolution (Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur John SAFFRETT, Directeur général délégué, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2020 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 2021 des mandataires sociaux

Seizième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur général et des Directeurs généraux délégués telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

Dix-septième résolution (Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des Administrateurs en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et des administrateurs telle que présentée à la section 3.7.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société établi en application de l'article L. 22-10-8 I du Code de commerce.

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 2019 et 2020 (tableau 1 du Code AFEP-MEDEF)

Philippe HEIM et Diony LEBOT 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.

Tim ALBERTSEN (Directeur général depuis le 27 mars 2020)	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	769 400	867 137
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	769 400	867 137

Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	456 484	496 400
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	456 484	496 400

John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)	2019 ⁽¹⁾	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	805 921	756 673
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	805 921	756 673

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

Michael MASTERSON (Directeur général jusqu'au 26 mars 2020, administrateur)⁽¹⁾	2019	2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice	1 171 606	151 753
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	1 171 606	151 753

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

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

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽¹⁾	Montants versés en 2020 ⁽³⁾
Tim ALBERTSEN (Directeur général depuis le 27 mars 2020)				
Rémunération fixe	292 111	292 111	376 111	376 111
Rémunération variable annuelle	441 434	275 816	454 825	335 114
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	323 147	170 223	333 860	216 828
rémunération variable non différée	118 287	105 593	120 965	118 286
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	35 855	35 855	36 201	36 201
TOTAL	769 400	603 782	867 137	747 426

(1) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽¹⁾	Montants versés en 2020
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué)				
Rémunération fixe	232 111	232 111	276 667	276 667
Rémunération variable annuelle	220 717	133 154	216 077	172 254
<i>Dont :</i>				
rémunération variable différée	154 502	79 443	151 254	106 039
rémunération variable non différée	66 215	53 711	64 823	66 215
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	3 656	3 656	3 656	3 656
TOTAL	456 484	368 921	496 400	452 577

(1) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

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

	2019 ⁽¹⁾		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020 ⁽²⁾	Montants versés en 2020 ⁽⁵⁾
John SAFFRETT (Directeur général délégué depuis le 1^{er} avril 2019)				
Rémunération fixe	225 000	225 000	330 556	330 556
Rémunération variable annuelle	331 075		388 939	282 360
Dont :				
rémunération variable différée	242 254	103 196	281 151	164 488
rémunération variable non différée	88 821		107 788	117 872
Autres rémunérations ⁽⁴⁾	178 030	224 975		
Rémunération exceptionnelle				
Rémunération du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	71 816	71 816	37 178	37 178
TOTAL	805 921	624 987	756 673	650 094

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

(2) La rémunération variable au titre de 2020 est soumise à l'approbation lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2021.

(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 » en 2019 correspondent aux éléments de rémunération fixes et variables attribués au titre de ses fonctions précédentes en tant que salarié.

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020
Michael MASTERSON (Directeur général jusqu'au 26 mars 2020, administrateur) ⁽¹⁾				
Rémunération fixe	390 139	390 139	95 556	95 556
Rémunération variable annuelle	717 330	538 196	36 573	563 857
Dont :				
rémunération variable différée	565 597	393 544	-	412 124
rémunération variable non différée	151 733	144 652	36 573	151 733
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération du mandat d'administrateur				
Avantages en nature ⁽²⁾	64 137	64 137	19 624	19 624
TOTAL	1 171 606	992 472	151 753	679 037

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a commencé le 11 mai 2011 et a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission.

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

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

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

	2019		2020	
	Montants dus au titre de 2019	Montants versés en 2019	Montants dus au titre de 2020	Montants versés en 2020
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration jusqu'au 26 août 2020, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration depuis le 27 août 2020, administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Karine DESTRE-BOHN (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Bernardo SANCHEZ-INCERA (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Delphine GARCIN-MEUNIER (administrateur depuis le 5 novembre 2019)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	-	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Xavier DURAND (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	72 000	72 000	63 000	63 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Christophe PERILLAT (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	40 000	42 000	38 000	36 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Nathalie LEBOUCHER (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	48 000	48 000	18 650	38 650
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia LACOSTE (administrateur)				
Rémunérations (fixe, variable)	60 000	63 000	57 000	54 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anik CHAUMARTIN (administrateur depuis le 20 mai 2020)				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	23 350	3 350
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 les exercices 2016 et 2017, les dispositifs d'intéressement à long terme indiqués ci-après prévoient l'attribution d'actions Société Générale.

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

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée.

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

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

Tim ALBERTSEN, Gilles BELLEMERE et John SAFFRETT n'étaient pas éligibles au plan d'actions de performance ALD en 2020.

	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
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
John SAFFRETT	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Philippe HEIM et Diony LEBOT 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)

Actions de performance ALD devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	Néant	Néant
Gilles BELLEMERE	Néant	Néant
John SAFFRETT	29/03/18	4 610
Michael MASTERSON ⁽¹⁾	Néant	Néant

Actions de performance Société Générale devenues disponibles durant l'exercice

	Date d'attribution	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Tim ALBERTSEN	15/03/17	862
Gilles BELLEMERE	15/03/17	589
John SAFFRETT	15/03/17	1 247
Michael MASTERSON ⁽¹⁾	Néant	Néant

(1) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 du Code AFEP-MEDEF)

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

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

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

Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée. Sur l'exercice 2020, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'était exerçable.

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

Les 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 6 – 2020	Plan 5 – 2020	Plan 4 – 2019	Plan 3 – 2019	Plan 2 – 2018	Plan 1 – 2018
Date de l'Assemblée générale	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	22 mai 2018	20 avril 2017	20 avril 2017
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	28 mars 2019	28 mars 2019	29 mars 2018	29 mars 2018
Nombre total d'actions ALD attribuées	34 635	353 281	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	5	264	6	229	4	195
Date d'acquisition des droits	31/03/22 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/23	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/22	31/03/20 (1 ^{re} tranche) 31/03/21 (2 ^e tranche)	31/03/21
Date de fin de période de conservation	30/09/22 (1 ^{re} tranche) 30/09/23 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/21 (1 ^{re} tranche) 30/09/22 (2 ^e tranche)	N/A	30/09/20 (1 ^{re} tranche) 30/09/21 (2 ^e tranche)	N/A
Conditions de performance ⁽²⁾	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Juste valeur (en euros)	7,25	7,25	10,16	10,16	11,31	11,31
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2020	-	-	-	-	12 907	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	10 135	9 747	8 961	9 432	-	36 671
Actions de performance restantes en fin d'exercice	24 500	343 534	24 270	226 043	12 907	240 309

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

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

Historique des attributions d'actions de performance Société Générale

Philippe HEIM et Diony LEBOT ne reçoivent pas d'attributions d'actions à raison de leurs mandats au sein d'ALD.

	Plan 2020	Plan 2019	Plan 2018	Plan 2017	Plan 2016
Date de l'Assemblée générale	23 mai 2018	23 mai 2018	18 mai 2016	18 mai 2016	18 mai 2016
Date du Conseil d'administration	12 mars 2020	13 mars 2019	14 mars 2018	15 mars 2017	18 mai 2016
Nombre total d'actions Société Générale attribuées ⁽¹⁾	-	-	-	31 327	35 962
<i>Dont le nombre attribué aux dirigeants</i>					
Gilles BELLEMERE	-	-	-	589	-
Tim ALBERTSEN	-	-	-	1 723	2 186
John SAFFRETT	-	-	-	1 247	911
Michael MASTERSON ⁽²⁾	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	-	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
Date de fin de période de conservation	-	-	-	Voir tableau ci-après	Voir tableau ci-après
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2019	-	-	-	26 694	33 122
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-	4 633	2 840
Actions de performance restantes	-	-	-	-	-

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

(2) Le mandat de Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 26 mars 2020 à la suite de sa démission.

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>				
Gilles BELLEMERE	-	589	-	-
Tim ALBERTSEN	1 723	-	-	-
John SAFFRETT	-	1 247	-	-
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/03/19 (1 ^{re} tranche) 31/03/20 (2 ^e tranche)	31/03/20	31/03/21 (1 ^{re} tranche) 31/03/23 (2 ^e tranche)	31/03/22
Date de fin de période de conservation	30/09/19 02/10/20	N/A	01/04/22 01/04/24	02/10/22

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>				
Tim ALBERTSEN	2 186	-	-	-
Gilles BELLEMERE	-	-	-	-
John SAFFRETT	911			
Michael MASTERSON	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/03/18 (1 ^{re} tranche) 29/03/19 (2 ^e tranche)	29/03/19	31/03/20 31/03/22 (2 ^e tranche)	31/03/21
Date de fin de période de conservation	30/09/18 30/09/19	N/A	01/04/21 01/04/23	02/10/21

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 milliers d'euros pour Michael MASTERSON, 2,2 milliers d'euros pour Tim ALBERTSEN, 16,1 milliers d'euros pour Gilles BELLEMERE et 500 euros/an pour John SAFFRETT.

Régime de retraite supplémentaire des CODIR de Société Générale (article 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 a été mis en place à effet du 1^{er} janvier 2019 pour les membres du Comité de direction de Société Générale dont 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 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 2020, le montant de la cotisation à verser au titre de 2020 s'élève à 4 552 euros pour Michael MASTERSON, à 15 699 euros pour Tim ALBERTSEN et à 12 065 euros pour John SAFFRETT.

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 pris 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 est passé à 1,75 % au 1^{er} juillet 2020. Ce régime est désormais assuré auprès de Sogécap.

La fin du mandat de Directeur général n'aurait pas d'incidence sur les droits à retraite de Michael MASTERSON.

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.

Par ailleurs, s'agissant du départ de Michael MASTERSON, le Conseil d'administration a considéré que la clause de non-concurrence (24 mois de rémunération fixe) serait applicable. Michael MASTERSON percevra ainsi 800 000 euros au titre de la clause de non-concurrence.

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

Toute décision en matière de versement d'indemnité de départ est subordonnée à l'examen par le Conseil d'administration de la situation de l'entreprise et de la performance de chaque dirigeant mandataire social exécutif afin de justifier que ni l'entreprise, ni le dirigeant mandataire social exécutif ne sont en situation d'échec.

En conformité avec la mise à jour du Code AFEP-MEDEF de juin 2018, il ne peut être 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 rémunérations fixe et variable annuelles, y compris, le cas échéant, toute autre indemnité de rupture qui serait liée au contrat de travail.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser d'indemnité de départ à Michael MASTERSON car sa démission n'a pas de caractère contraint et résulte d'une décision pour raisons personnelles liées à des problèmes de santé.

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
Philippe HEIM (Président du Conseil d'administration) Du 23/05/19 au 26/08/20	X ⁽¹⁾		X		X		X	
Diony LEBOT (Présidente du Conseil d'administration) Du 27/08/20 au 31/12/20	X ^{(1) (2)}		X		X		X	
Tim ALBERTSEN (Directeur général) Du 27/03/20 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Gilles BELLEMERE (Directeur général délégué) Du 02/03/17 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
John SAFFRETT (Directeur général délégué) Du 01/04/19 au 31/12/20	X ^{(1) (3)}		X		X		X	
Michael MASTERSON (Directeur général) Du 11/05/11 au 26/03/20	X ^{(1) (3) (4)}		X		X		X	

(1) Contrats de travail conclus avec Société Générale.

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

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

(4) Le mandat de Michael Michael MASTERSON en tant que Directeur général a pris fin le 27 mars 2020 à la suite de sa démission. Le Conseil d'administration du 27 mars 2020 a examiné les conséquences à tirer de cette démission sur sa rémunération et sur les avantages post-mandat le liant à la Société. Le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser d'indemnités de départ à Michael MASTERSON car sa démission n'a pas de caractère contraint et résulte d'une décision pour raisons personnelles liées à des problèmes de santé. Ainsi, Michael MASTERSON n'a pas perçu d'indemnités de départ au titre du renoncement à son mandat. Le Conseil d'administration a considéré que la clause de non-concurrence (24 mois de rémunération fixe) serait applicable. Michael MASTERSON percevra ainsi 800 000 euros au titre de la clause de non-concurrence. Le Conseil d'administration, considérant le motif de départ et le niveau de réalisation des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs depuis l'introduction en Bourse du groupe ALD, a décidé de lever la condition de présence applicable à l'acquisition de la rémunération variable différée au titre de 2020 et les années antérieures, les autres conditions restant applicables.

À la suite de la fin du mandat de Directeur général, son contrat de travail suspendu pendant la durée du mandat a repris de plein droit. Le contrat de travail de Michael MASTERSON a pris fin le 30 septembre 2020. Durant la période postérieure à son départ du poste de Directeur général, Michael MASTERSON a perçu des éléments de rémunération versés au titre de son contrat de travail d'un montant total de 864 461 euros, dont 259 173 d'éléments fixes au titre du contrat de travail pour la période postérieure à sa démission du poste de Directeur général et 605 288 au titre de l'indemnité de rupture liée au contrat de travail. Le montant total versé au titre de l'indemnité de départ liée au contrat de travail et de la clause de non concurrence liée au mandat entre dans la limite de 2 années de rémunérations fixe et variable annuel les recommandé par le Code AFEP-MEDEF.

3.7.3 Montant des provisions constituées ou comptabilisées par la Société ou ses filiales au titre du paiement des pensions, retraites et autres avantages

La Société n'a constitué aucune provision au titre du versement de retraites et d'autres avantages de même nature aux dirigeants mandataires sociaux, autres que les provisions visant à couvrir les avantages postérieurs à l'emploi ; « Engagements de retraite et

avantages à long terme », « Parties liées », figurant dans les états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

3.7.4 Obligations liées à la détention et la conservation d'actions ALD

Depuis l'introduction en Bourse, conformément aux recommandations de l'AMF et afin de mettre en adéquation les intérêts de la Société et les intérêts des Directeurs généraux, ces derniers doivent détenir un nombre minimum d'actions ALD. Le 28 juin 2017, le Conseil d'administration a donc fixé les obligations suivantes :

- 18 500 actions pour Tim ALBERTSEN, Directeur général depuis le 27 mars 2020 ;
- 8 500 actions pour Gilles 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 ;
- 28 000 actions pour Michael MASTERSON, Directeur général jusqu'au 27 mars 2020.

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 2020, le Directeur général et les Directeurs généraux délégués doivent avoir acquis au moins 60 % des actions qu'ils sont tenus de détenir, à l'exception de John SAFFRETT dont ce taux s'élève à 40 %.

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 détention d'actions.

3.7.5 Nomination d'un nouveau dirigeant mandataire social

De façon générale, les composantes de rémunération ainsi que sa structure décrite dans cette politique de rémunération s'appliqueront également à tout nouveau dirigeant mandataire social qui serait nommé durant la période d'application de cette politique, prenant en compte son périmètre de responsabilité et son expérience professionnelle. Ce principe s'appliquera également aux autres avantages offerts aux dirigeants mandataires sociaux (retraite complémentaire, contrat de prévoyance, etc.).

Ainsi, il appartiendra au Conseil d'administration de déterminer la rémunération fixe correspondant à ces caractéristiques, en

cohérence avec celle des dirigeants mandataires sociaux actuels et les pratiques de marché, en particulier sur le marché sectoriel.

Enfin, si ce dernier ne vient pas d'une entité issue de 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 celles appliquées à la rémunération variable différée des dirigeants mandataires sociaux.

3.8 Opérations avec les parties liées

3.8.1 Principales opérations avec les parties liées

Il n'existe aucune opération avec les parties liées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce pour les exercices 2018, 2019 et 2020 autres que celles identifiées dans les rapports spéciaux émis par les Commissaires aux comptes et ayant déjà fait l'objet d'une approbation en Assemblée générale. Pour plus d'informations sur les accords conclus entre le Groupe et Société Générale, cf. section 6.2, note 34 « Parties liées » du présent Document d'enregistrement universel.

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

est également amené à se prononcer sur la nécessité périodique d'en réviser le contenu.

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

Les opérations entre parties liées au sens des normes IFRS sont décrites dans la note 33 des comptes consolidés du Groupe qui figurent à la section 6.1 « Comptes consolidés audités du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 » du présent Document d'enregistrement universel. Ces opérations concernent essentiellement la rémunération des principaux dirigeants, les ventes de biens et services, les services informatiques, les locaux, le courtage, les polices d'assurance, les services aux entreprises, les prêts et la consolidation fiscale.

3.8.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

A l'Assemblée générale de la société ALD,

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

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

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code

de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

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

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

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

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

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

Paris-La Défense, le 26 avril 2021

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés
Pascal COLIN

3.9 Politique de mixité au sein des instances dirigeantes

Le Conseil d'administration du 3 novembre 2020 a déterminé la politique de mixité applicable au sein des instances dirigeantes d'ALD. Ce périmètre recouvre les plus hautes instances dirigeantes du Groupe (Comité exécutif et *Operating Board*) ainsi que les Comités de direction de l'ensemble des entités du Groupe. Sur proposition de la Direction générale, le Conseil d'administration a fixé à 35 %, à horizon fin 2025, l'objectif lié à la proportion de femmes au sein des instances dirigeantes du groupe ALD (cette proportion étant de 26 % à fin 2020).

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



4

Facteurs de risques

	Risques exceptionnels liés au coronavirus	100			
4.1	Risques spécifiques à l'activité	101	4.3	Risques stratégiques	104
4.1.1	Risques liés à la valeur résiduelle	101	4.3.1	Compétitivité d'ALD sur son marché	104
4.1.2	Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques	102	4.4	Risques opérationnels	105
4.1.3	Dépendance aux partenaires	102	4.4.1	Risques juridiques, fiscaux et de conformité	105
4.2	Risques de crédit	103	4.4.2	Risques environnementaux	106
			4.4.3	Risques informatiques	107
			4.5	Risques de trésorerie	108
			4.5.1	Risques de liquidité	108
			4.5.2	Risques de taux et change	109

		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	→

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

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. Durant la première vague de la crise du COVID-19, une cellule de crise au siège a coordonné les initiatives des différentes entités en collaboration avec Société Générale, et a assisté les filiales dans la mise en place rapide des solutions généralisées de travail à distance. À partir de l'été 2020, la capacité technique et les processus étant pérennes, la cellule de crise a été désactivée.

Les mesures restrictives (e.g. confinements, couvre-feux) mises en place dans plusieurs pays ont eu néanmoins un impact sur l'activité d'ALD.

a) On constate des impacts directs :

- des demandes de délai de règlements de certaines entreprises dont l'activité est sévèrement impactée par le confinement ; on note toutefois que les contreparties ayant bénéficié de ces délais ont globalement un bon comportement de paiement à la reprise de règlement ;
- l'impossibilité administrative d'immatriculer des véhicules dans certains pays lors des périodes de confinement strict (surtout au printemps 2020) conduisant *de facto* les clients à conserver leurs véhicules (extensions de contrats) ;
- en revanche, la moindre utilisation des véhicules du fait des mesures de confinement aura un impact positif sur leur valorisation.

b) On peut encore anticiper en termes d'impacts indirects :

- sur les prochains trimestres, un risque de retards dans les livraisons des véhicules neufs liés aux disruptions des chaînes d'approvisionnement de semi-conducteurs de certains fabricants d'équipement d'origine ;
- un plus fort taux de défaut parmi les clients (même si la majeure partie des créances reste protégée par la propriété des véhicules). Afin de limiter l'impact de ce type d'effets, des consignes de prudence ont 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.), et une provision *forward-looking* a été enregistrée dans les comptes d'ALD (15,4 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- une dynamique commerciale réduite en termes de demande de *leasing*, dont l'ampleur dépendra de la durée et de la profondeur de la crise, ainsi que de son impact sur les habitudes de mobilité (e.g. perte d'attractivité éventuelle des voitures de fonction).

Par ailleurs, si on pouvait anticiper un risque de baisse de la demande pour les véhicules d'occasion, notamment en cas de crise économique sévère (de type 2008), ce risque ne s'est pas matérialisé en S2 2020, où, sous effet de la crise COVID, une croissance de la demande pour les véhicules d'occasion et un rebond des prix de vente à des niveaux similaires à ceux pré-crise ont été observés.

4.1 Risques spécifiques à l'activité

4.1.1 Risques liés à la valeur résiduelle

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

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules. Le résultat brut d'exploitation obtenu grâce à ces ventes de véhicules a totalisé 61,1 millions d'euros, 75 millions d'euros et 102,5 millions d'euros pour les années terminées en décembre 2020, 2019 et 2018 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 évoluent.

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. Ce risque ne s'est néanmoins pas matérialisé en S2 2020, où, sous effet de la crise COVID, une croissance de la demande pour les véhicules d'occasion et un rebond des prix de revente à des niveaux similaires à ceux pré-crise ont été observés.

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

La gouvernance relative au risque lié à la valeur résiduelle a pour objectif de contrôler, d'évaluer les évolutions du marché des véhicules d'occasion et d'adapter la politique financière et des prix.

La procédure de fixation des valeurs résiduelles définit les processus, les rôles et les responsabilités mis en œuvre dans la détermination des valeurs résiduelles qui seront 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 vente de véhicules d'occasion, et des facteurs domestiques propres à chaque pays (tels que l'inflation, les ajustements sectoriels, le cycle de vie, etc.).

Le Groupe développe sa capacité à louer des véhicules d'occasion de manière à réduire le risque de valeur résiduelle (la valeur résiduelle à la fin d'un second contrat étant sensiblement

plus basse). De plus, pour réduire ce risque, ALD peut prendre des mesures pour encourager les clients à étendre leur contrat.

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

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

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

4.1.2 Risques liés aux services d'entretien et aux pneumatiques

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
La structure de prix et les hypothèses du Groupe relatives aux coûts futurs des services d'entretien et de réparation des véhicules, ainsi que des pneumatiques sur la durée d'un contrat de location peuvent s'avérer inexactes et entraîner une baisse des marges, ou des pertes.	Possible	Moyen	→

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. La détermination des coûts d'entretien est réalisée à l'échelle locale en fonction des statistiques historiques locales. 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.

4.1.3 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 37,1 % de la flotte totale (y compris les contrats de location avec des particuliers) du Groupe au 31 décembre 2020.

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 9,6 % du total de la flotte du Groupe au 31 décembre 2020. De plus, les contrats portent sur plusieurs années.

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

Au 31 décembre 2020, les trois principaux fournisseurs du Groupe étaient Ford, Renault et Volkswagen (aucune de ces marques ne représente plus de 14,9 % 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⁾ était resté inférieur à 25 points de base. Du fait de la crise liée au coronavirus, le Coût du risque s'établissait exceptionnellement à 34 points de base en 2020 (dont 7 points de base de provision basée sur les données économiques prospectives).

Au 31 décembre 2020, les créances du Groupe auprès de clients et d'institutions financières s'élevaient à 1 582,6 millions d'euros. À cette même date, le Groupe avait constitué des provisions pour dépréciation de créances clients de 178,1 millions d'euros, dont 15,4 millions d'euros pour la provision *forward-looking* basée sur les données économiques prospectives (pour de plus amples informations, voir section 6.2, note 22).

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

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 2020, 56 % de l'exposition du Groupe était sur les clients notés BBB- ou plus.

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

Le Département des risques du Groupe coordonne les réunions périodiques du Comité des risques destinées à examiner tous les risques potentiels et à veiller à la bonne application des procédures de gestion du risque de crédit. De plus, le Comité d'audit, du contrôle interne et des risques (émanation du Conseil d'administration d'ALD) s'assure que ce risque est correctement suivi lors des comités et au travers du *reporting* trimestriel de suivi de l'appétit pour le risque d'ALD. Chaque entité du Groupe revoit également des indicateurs de risque lors de Comités des risques locaux.

Le Groupe a mis en place une politique de recouvrement.

Cette politique s'appuie d'une part sur le recouvrement des loyers impayés et d'autre part sur la récupération et la revente du véhicule. L'organisation du recouvrement reste sous la responsabilité directe des filiales du Groupe, qui possèdent des équipes chargées de recouvrer les factures impayées conformément aux réglementations locales et aux pratiques de marché.

4.3 Risques stratégiques

4.3.1 Compétitivité d'ALD sur son marché

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

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

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

Les concurrents du Groupe, dont certains font partie de constructeurs automobiles ou de banques ayant accès à des financements importants à faible coût, pourraient chercher à exercer une concurrence des prix offensive, notamment en cas de consolidation entre acteurs. De surcroît, le Groupe pourrait à la demande des clients, devoir aligner ses prix sur ceux de ses concurrents pour conserver ou accroître sa part de marché, ce qui pourrait grever les marges. Si les prix du Groupe s'écartent trop de ceux de ses concurrents, il pourrait perdre des clients et/ou des volumes d'activité.

Par ailleurs, le positionnement du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes des clients, c'est-à-dire améliorer constamment sa gamme de produits et services existants et développer des produits, des services, des systèmes et des logiciels nouveaux qui répondent aux besoins en évolution de ses clients.

Le Groupe dispose d'un positionnement compétitif sur son marché.

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

Le Groupe a également développé un savoir-faire reconnu en matière de capacité à agréger des services et à innover en concevant des offres répondant aux nouvelles attentes des clients (partage de véhicules, télématique, offre digitale par exemple).

4.4 Risques opérationnels

4.4.1 Risques juridiques, fiscaux et de conformité

Présent sur le plan opérationnel dans plus de 40 pays, le Groupe se conforme à autant de législations hétérogènes et voit ses opérations localement appréhendées par diverses réglementations sectorielles/transversales notamment relatives aux opérations de crédit, à la distribution de produits d'assurance, au droit de la concurrence, aux marchés financiers, à la protection des données

personnelles ou encore au droit de la consommation. La multiplication des sources d'obligations légales, réglementaires et fiscales, constitue ainsi un risque concernant la maîtrise et la lisibilité du cadre légal applicable aux activités du Groupe, risque particulièrement accru par l'instabilité que génère le phénomène d'inflation législative.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
L'invalidation de dispositions contractuelles ou un défaut d'exécution pourraient engager la responsabilité du Groupe.	Possible	Moyen	→

La gestion efficace du portefeuille de contrats du Groupe repose dans une large mesure sur le recours à la standardisation contractuelle. Le Groupe utilise et développe ainsi des modèles contractuels standardisés et conformes aux exigences de Société Générale dans l'objectif de rationaliser les conditions contractuelles appliquées dans ses relations clients, fournisseurs ou partenaires. Cette homogénéisation contractuelle peut toutefois constituer un risque à effet transversal si en dépit des diligences prises, certaines dispositions standardisées devaient, dans certaines juridictions,

être contestées, frappées de nullité ou rendues inopposables aux contreparties du Groupe et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

Dans le cadre des négociations contractuelles inhérentes aux activités du Groupe, le niveau d'appétit aux risques contractuels identifiés par le Département juridique est déterminé par les équipes opérationnelles et le management le cas échéant.

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe pourrait faire l'objet de litiges ou de procédures administratives et/ou judiciaires susceptibles de porter préjudice à ses intérêts.	Possible	Moyen	↗

Si le Groupe se trouvait dans l'incapacité de se conformer à ses obligations, cela pourrait engager sa responsabilité civile et également l'exposer à un risque de sanctions pénales ou administratives, des appels en garantie, des restrictions ou des interdictions professionnelles et d'emploi ou autres restrictions qui nuiraient à ses intérêts patrimoniaux et seraient ainsi susceptibles de porter préjudice à son image.

Au-delà du risque de défaut d'exécution contractuelle et de sanctions, des engagements peuvent par ailleurs être requis de la part d'autorités de contrôle et ainsi contraindre le Groupe à revoir son programme de conformité, ses pratiques commerciales et d'une manière générale conduire à augmenter les coûts liés à son organisation interne.

Litiges en cours

ALD Inde est engagée depuis 2011 dans une procédure contentieuse l'opposant à l'administration fiscale indienne concernant l'application de la taxe sur les services. Si l'administration locale considère cette taxe applicable en ce que la location longue durée et la prestation de gestion de flotte constitueraient un seul et même service indissociable, ALD Inde considère *a contrario* que son activité de location constitue une prestation de financement distincte, laquelle est soumise à la taxe sur les ventes dont l'application (non contestée en l'espèce) se veut strictement exclusive de celle sur les services. Ce litige a fait l'objet d'une provision de 15,2 millions d'euros.

Une filiale du Groupe située en Roumanie fait l'objet d'une enquête menée par les autorités de concurrence locales portant sur des échanges d'informations effectués au sein d'une association professionnelle. À ce jour, aucune notification de grief n'a été reçue. Toutefois, des propositions d'engagements ont été soumises à l'autorité en question par la filiale concernée.

En outre, ALD Italie est impliquée dans un litige fiscal avec la région du Latium (Rome) concernant son acquittement des taxes routières/de circulation dans la région de Trento, une pratique répandue dans le secteur de la location de voitures et approuvée par l'association italienne de location de voitures, au lieu de Rome, où se trouve son siège, entraînant une perte estimée de recettes fiscales pour la région du Latium de 2016 à 2019. Une provision de 9,4 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes de 2020 à cet égard.

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

Le Département juridique d'ALD s'appuie sur l'expertise de la filière juridique de Société Générale, dispose d'un large accès aux ressources et outils internes de ce dernier et s'assure du respect des instructions relevant du périmètre des affaires juridiques. Par ailleurs, Société Générale assure certaines prestations de services pour le compte du service juridique d'ALD telle que la supervision des activités liées à la vie sociale du Groupe.

Les politiques centrales du Groupe sont conformes aux exigences de la Société Générale et à celle de réglementations, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, contre le financement du terrorisme et contre la corruption.

La lutte contre la corruption est l'un des principaux éléments du système de surveillance de la conformité. 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.

Les politiques Groupe définissent également les mesures permettant une conduite de l'activité en respect de normes éthiques élevées, au travers du Code de conduite de la Société Générale et du Code de conduite anticorruption et trafic d'influence du Groupe, communiqués ou accessibles à tous les salariés.

Les politiques sont régulièrement adaptées au regard des résultats des cartographies de risque et de l'évolution de la réglementation.

La Direction de la conformité met en œuvre un système d'autoévaluation annuelle des risques et un système de surveillance des risques, afin de minimiser l'impact des risques auxquels le Groupe est exposé en matière de conformité.

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

Ces formations permettent d'accroître la sensibilité des employés aux risques.

Par ailleurs, la Direction de la conformité d'ALD coordonne et anime un réseau de correspondants situé dans les filiales, sur lequel elle s'appuie pour l'application des politiques définies par le Groupe et pour la remontée de tout incident éventuel de conformité.

4.4.2 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	Moyen	→

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 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 à favoriser des alternatives respectueuses de l'environnement.

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

Dans les principaux pays européens, des dispositions d'ordre fiscal (taxes liées à l'achat ou à l'utilisation) ou réglementaires (restrictions de circulation) 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 et 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 36 % au quatrième trimestre 2020. Dans le même temps, la part des motorisations « vertes » passait de 6 % à 31 %.

Le parc ALD est plus récent que le parc automobile moyen.

Celui-ci est donc beaucoup plus moderne et respectueux 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.

4.4.3 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 :

- l'incapacité de fournir le service de la part de la Société Générale ;
- la perte de capacité du Groupe à maintenir et à améliorer la réactivité, les fonctionnalités et les caractéristiques de ses technologies et systèmes d'information ;
- l'adoption généralisée de nouvelles technologies *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 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 pourraient déboucher sur des litiges.

Les risques de perturbations des sites et de fuites de données liés à la cybercriminalité augmentent, mais les mesures mises en place pour protéger nos systèmes sont conçues pour faire face à ces menaces croissantes.

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'action correctifs dans une optique d'amélioration continue ;

- effectue des actions de contrôles permanents pour vérifier l'application des standards et politiques au sein de ces différentes entités.

Le Groupe anticipe les attaques par des 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

4.5.1 Risques de liquidité

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles.	Possible	Faible	→

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui est le risque d'être dans l'incapacité de s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles et à un prix raisonnable. Une position de liquidité structurelle découle des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité (voir Chapitre 6, note 3.1.2 « Risques de liquidité »).

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 est redescendu avec le déploiement de la politique monétaire de la BCE faisant suite aux tensions sur les marchés financiers apparues en 2020 avec 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 de la trésorerie centrale 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 aux seuils de liquidité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Le Groupe diversifie ses sources de refinancement.

Au 31 décembre 2020, le financement auprès de Société Générale ne représentait plus que 67 % du total du financement du Groupe.

4.5.2 Risques de taux et change

Identification du risque	Fréquence	Impact	Tendance
Le Groupe est marginalement exposé à un risque de taux et est exposé à un risque de change dans les pays de la zone euro.	Peu probable	Faible	→

Afin d'éviter tout décalage entre les actifs et les passifs, ALD a pour politique de financer ses actifs avec des emprunts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe. Il existe néanmoins un écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité.

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

de change lié aux activités actuelles est très limité en l'absence d'activités de *leasing* transfrontalières.

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 à la section 6.2 note 27 et concernant la sensibilité du Groupe à une variation des taux d'intérêt, à la section 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 les filiales en matière de 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.

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

Le groupe ALD a pour politique de financer l'actif sous-jacent dans la même devise que celle du contrat correspondant.

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

Pour ce faire, ALD quantifie son exposition au risque de change structurel pour chaque filiale en analysant tous les actifs et passifs découlant des transactions commerciales et pour compte propre. La trésorerie centrale du groupe ALD est chargée de contrôler les positions de change structurelles, et gère l'impact sur la rentabilité des fluctuations des taux de change. La Direction financière de Société Générale fixe la méthodologie d'encadrement de ce risque et effectue un suivi trimestriel des positions d'ALD.



5

Déclaration de performance extra-financière

5.1	Introduction : une ambition RSE intégrée dans la stratégie du Groupe	112	RFA	DPEF	5.5	Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe	139	RFA	DPEF
5.1.1	Principaux axes	112			5.5.1	Programme de réduction carbone 2014-2020	139		
5.1.2	Gouvernance RSE	112			5.5.2	Empreinte carbone des entités	139		
5.1.3	Nouvelle réglementation	112			5.6	Évaluations extra-financières	141	RFA	DPEF
5.1.4	Les principaux facteurs de risques identifiés	113			5.7	Note méthodologique	142	RFA	DPEF
5.2	La mobilité durable au cœur du <i>business</i>	114	RFA	DPEF	5.7.1	Périmètre du rapport	142		
5.2.1	La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions	114			5.7.2	Protocole de <i>reporting</i> utilisé	142		
5.2.2	Nouveaux usages et nouvelles mobilités	119			5.7.3	Indicateurs	142		
5.2.3	Sécurité	120			5.7.4	Période couverte par le <i>reporting</i>	142		
5.3	Employeur responsable	121	RFA	DPEF	5.7.5	Collecte des données	143		
5.3.1	L'expérience collaborateur ALD : une expérience positive, engageante et apprenante	121			5.7.6	Calcul des émissions de CO ₂ pour compte propre	143		
5.3.2	Recruter, retenir et favoriser l'engagement des salariés	122			5.8	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	144		
5.3.3	Développer l'employabilité et l'agilité des collaborateurs	126				Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes	145		
5.3.4	Promouvoir la diversité des talents	127							
5.3.5	Données RH clés	130							
5.4	Pratiques responsables	134	RFA	DPEF					
5.4.1	Culture de la satisfaction client	134							
5.4.2	Comportements/culture éthique et responsable	134							
5.4.3	Achats responsables	137							
5.4.4	Protection des données	137							

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

5.1.1 Principaux axes

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

- promotion de la mobilité durable dans les solutions clients (avec les véhicules électriques au cœur du dispositif) ;
- employeur responsable et développement du capital humain ;
- pratiques responsables des affaires avec les parties prenantes externes (éthique et gouvernance incluant la gestion des risques environnementaux et sociaux, 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 d'ALD 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.

Le plan stratégique Move 2025 place la RSE au cœur de la stratégie du Groupe : le pilier responsabilité, appelé *Move for Good*, reprend ces 4 axes et constitue l'un des socles de la stratégie, et la thématique de l'électrification irrigue l'ensemble du Plan (Cf. section 1.4.3 "*Move for good* : placer l'humain et la responsabilité sociale et environnementale au cœur chaque activité").

5.1.2 Gouvernance RSE

La politique RSE est définie et animée par une équipe directement rattachée au *Chief Administrative Officer* du Groupe, membre du Comité exécutif.

La communauté RSE au sein du Groupe a d'abord été construite via la nomination de correspondants dans les 7 principaux pays européens (France, Italie, Belgique, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni), et s'est progressivement étendue à de nouvelles géographies (à date, 18 pays sont dotés d'un ambassadeur RSE identifié). Cette communauté est animée par l'équipe internationale dans l'optique d'impulser une dynamique homogène et de partager les bonnes pratiques. Une autre communauté de relais dans les différentes directions opérationnelles d'ALD SA a également été créée en 2020.

La politique et les réalisations en matière de développement durable font l'objet de points réguliers au sein des différentes instances de gouvernance du Groupe : points de passage au Comité exécutif tous les deux mois, points réguliers en Comité opérationnel et en Comité de direction. Elle fait également l'objet d'un point annuel avec le Conseil d'administration.

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 Nouvelle réglementation

Les obligations législatives (articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce) sont une opportunité pour ALD de clarifier l'articulation entre son modèle d'affaires (voir Chapitre 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.

Le Département RSE a élaboré la méthodologie de cartographie et établi la cotation en collaboration avec la Direction des risques, la Direction des ressources humaines, la Direction des achats, le Département conformité et la Direction du remarketing des véhicules d'occasion. Les facteurs de risques identifiés par cette analyse ont été évalués selon deux critères : leur sévérité potentielle (faible à très fort) et leur probabilité d'occurrence (très faible à quasiment certain). La combinaison de ces deux facteurs constitue l'importance du risque pour le groupe ALD. La méthodologie et les résultats de cette cartographie ont été validés par le Comité exécutif et présentés aux auditeurs externes. La cartographie 2020 est en continuité avec celle de l'exercice précédent. La cotation de certains risques a néanmoins été renforcée, en particulier à la lumière du contexte pandémique (par exemple : problématiques de bien-être au travail).

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
Impact environnemental et changement climatique : - 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)	- Transition énergétique et véhicules à faibles émissions - Électrification - Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities</i> (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) - Réduction de l'empreinte carbone interne - Achats responsables - Gestion des risques environnementaux et sociaux (E&S)
Attentes clients et risques de marché : - 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) - Renchérissment de l'objet automobile pour les clientèles <i>BtoB</i> et <i>BtoC</i> (ex. : augmentation des prix du pétrole, des taxes, réduction des subventions pour les véhicules électriques) : impact potentiel sur la demande - Insuffisante prise en compte de l'évolution de la demande, de la possession vers l'usage, essor de la mutualisation et du <i>on demand</i> - Insuffisance du service client	- Nouveaux usages et nouvelles mobilités, <i>Smart Cities</i> (<i>Mobility as a Service, Sharing, etc.</i>) - Programme satisfaction et expérience client - Offre de conseil, offres de mobilité alternatives (<i>car sharing, second lease, mobility budget, etc.</i>)
Capital humain et climat social interne : - Accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité - Risque de discriminations, en particulier égalité hommes/femmes - Insuffisante prise en compte des problématiques de bien-être au travail (impact sur l'engagement des collaborateurs) - Difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié	- Employabilité et agilité des collaborateurs - Recrutement, rétention et engagement des collaborateurs - Engagement sociétal - Promotion de la diversité, dont équilibre hommes/femmes
Atteinte aux droits de l'Homme et manquements aux règles éthiques : - Achats/approvisionnement en matières premières sur les pneus, pièces de rechange, sélection des prestataires de maintenance - Choix des clients/fournisseurs : corruption, blanchiment, embargos/sanctions	- Achats responsables - Culture et conduite - Lutte contre la corruption - Politiques environnementales et sociétales

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 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.

À la fin du contrat de location, les véhicules, dont ALD veille à ce qu'ils soient très bien entretenus tout au long du contrat, sont revendus sur le marché du véhicule d'occasion pour une « seconde vie » prolongeant significativement la période initiale de détention. Le plan Move 2025 introduit néanmoins une inflexion par rapport à ce *business model* initial puisqu'il s'agit d'allonger la durée de détention des actifs en alternant différents modes d'usage (location longue durée de véhicules neufs, autopartage ou *leasing* avec services sur véhicules d'occasion...). Un point extrêmement important 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 de voitures 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 d'infrastructures physiques dans les 43 pays où il est présent. La forte diversité d'implantation géographique est ainsi reflétée dans le montant et la nature des impôts et taxes que le Groupe paie dans chacun de ces pays, tels que l'impôt sur les sociétés, les impôts locaux, les droits de douane, les droits d'enregistrement et les charges sociales. Le Groupe veille à ce que les différentes entités locales respectent l'ensemble des différentes lois, réglementations et traités internationaux applicables dans leurs juridictions. Cela se matérialise par le dépôt des déclarations fiscales requises ainsi

que le paiement des impôts dus en temps utile. Le groupe ALD s'assure de satisfaire à toutes les réglementations applicables par une veille fiscale et le recours à des conseils externes ;

- le risque d'évasion fiscale des clients *via* les services d'ALD. Ce risque est considéré faible, du fait de la nature locale des activités. La seule activité susceptible d'être associée à un risque fiscal est la vente à l'export des véhicules d'occasion, dont les volumes permettent un contrôle précis. Dans ce cas, ALD s'assure d'obtenir de l'acheteur professionnel l'ensemble des documents administratifs et fiscaux nécessaire à l'exonération de TVA.

Les risques fiscaux sont traités dans le Chapitre 4 de ce document ; ALD se conforme au Code de conduite fiscale de la Société Générale (https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/Code%20de%20conduite/code_de_conduite_fiscale_groupe_societe_generale_fr.pdf).

5.2 La mobilité durable au cœur du *business*

RFA DPEF

Risques importants identifiés :

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

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



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

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

5.2.1 La transition énergétique et les véhicules à faibles émissions

Le premier enjeu en termes de matérialité est lié au climat. Dans la nécessaire trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour atteindre le « zéro émission nette » 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 volume contrairement à beaucoup d'autres secteurs, 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 ont longtemps favorisé l'adoption du diesel, une énergie 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) malgré les progrès considérables des dernières générations de diesel. 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'oxyde 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, et les émissions liées à l'usage sont en grande partie incompressibles. L'électrification est la solution technique considérée comme la plus pertinente pour la mobilité individuelle à court et moyen termes : zéro émission de CO₂ et de No_x lors de la phase d'usage, émissions polluantes réduites aux rejets de particules liés à l'usure des freins et des pneus.

Historiquement, la grande majorité des véhicules dans les flottes d'entreprise sont équipés de moteurs thermiques, avec le diesel comme énergie dominante en Europe. Cette dominance est justifiée par des utilisations intensives de certaines catégories de véhicules de société (roulages élevés) mais a été amplifiée par une fiscalité favorable. Pour ALD, le rééquilibrage de son portefeuille et la montée en puissance de l'électrification relèvent à la fois d'une politique de gestion des risques, d'un impératif de responsabilité sociétale, et sont une source d'opportunités de développement commercial.

En matière de risques, des risques financiers sont intimement liés au risque climatique, et peuvent s'observer dans les différences entre les valeurs résiduelles prévues et les valeurs réelles de revente des véhicules. L'évolution de préférences de marché pour les véhicules à faibles émissions pourrait avoir un impact sur les valeurs de revente des véhicules équipés de moteurs thermiques classiques, notamment le diesel.

Concernant la responsabilité, bien que l'empreinte environnementale de la flotte de véhicules dépende largement de l'offre (constructeurs et équipementiers) et de l'utilisation par les utilisateurs finaux (clients), ALD entend jouer pleinement son rôle de prescripteur responsable, en accompagnant les clients dans la transition énergétique de leur flotte et plus globalement vers des solutions de mobilité à faible émission.

En termes commerciaux, la clientèle B2B d'ALD est particulièrement concernée et demandeuse de conseil, la flotte automobile représentant souvent une part significative de leurs émissions. L'attente d'accompagnement devient majeure et constitue en quelque sorte un « permis d'exercer ». En outre, les mécanismes de décision centrés depuis longtemps sur le coût global d'utilisation, sont de nature à faire des flottes d'entreprise un segment de marché « en avance de phase » sur la trajectoire d'électrification.

Pour ALD, la transition énergétique recouvre par conséquent deux projets d'entreprise totalement imbriqués :

- une problématique générale de rééquilibrage de la flotte du Groupe, avec comme première urgence ces dernières années 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)		
				2020	2019	2018
Transition énergétique	Réduction de la part du diesel	Part du diesel dans les livraisons (monde)	n/a*	40 % (T4 37 %)	45 % (T4 43 %)	58 % (T4 53 %)
Transition énergétique	Augmentation de la part des véhicules à faibles émissions	Taille de la flotte « green ⁽¹⁾ » en gestion	n/a*	196 000	152 000	102 000
		Part des véhicules « green » dans les livraisons	20 % d'ici fin 2020 (EU + Royaume-Uni + Norvège)	> 20 % au T2, T3 et T4. 24 % sur l'année 2020	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)	12 ^(a) 7 ^(b)	7 ^(a) 2 ^(b)	

* Dans le contexte du développement de la pandémie, qui s'est concrétisé au 1^{er} semestre par un ralentissement considérable du marché automobile, ALD a choisi de ne pas fixer d'objectifs quantitatifs sur ces critères.

(1) Véhicules électriques à batterie + hybrides rechargeables + hybrides + hydrogène

(a) Principales « briques » (offre de recharge à domicile, sur le lieu de travail et dans l'espace public, offre de consultation dédiée).

(b) Pays à l'offre cible (100 % des « briques » mises en place)

Faits marquants 2020

Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques (Tesla, Polestar...)
Poursuite de la réduction de la part du diesel
Très forte hausse de la flotte « verte »
Déploiement international de l'offre packagée ALD Electric

Priorités 2021

Renforcement et extension de l'offre ALD Electric
Mise en place de nouveaux partenariats stratégiques ciblés sur les véhicules électriques
Réduction de la part des énergies fossiles et progression des véhicules électriques

Move 2025 : Move for Good

Façonner l'avenir
de la mobilité durable

- Une flotte à faibles émissions – *Évolution des motorisations, électrification*
- Nouveaux modes d'utilisation – *Autopartage, MaaS, Flex*
- Sécurité – *Formation, politique et conseils*

30 %

des nouveaux
véhicules livrés
impliquant des VE ⁽¹⁾

- 40 %

d'émissions de CO₂
vs 2019 ⁽²⁾

(1) VE = VEB (véhicule électrique à batterie) + VEHR (véhicule électrique hybride rechargeable) + pile à combustible à hydrogène. Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse

(2) Moyenne des émissions sur les livraisons de véhicules particuliers pour UE + Norvège + Royaume-Uni + Suisse (CO₂ en g/km (norme NEDC))

5.2.1.1 Rééquilibrage et diversification
du portefeuille

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

Le parti pris d'ALD est de guider les clients vers la technologie optimale d'un point de vue économique et environnemental, en tenant compte de l'usage réel des véhicules. Cela implique un travail de profilage prenant en compte le *business model* des clients, les typologies d'utilisateurs et les cas d'usage réel des véhicules. L'objectif est d'identifier **le bon véhicule pour le bon usage**, en faisant en sorte que le diesel 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, renchérissement technique), 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 consultation globale, refonte de leur politique de référencement des véhicules ;
- le développement de certains canaux de distribution comme la clientèle de particuliers (moins sensible au diesel) ou certains des partenariats de distribution en marque blanche ;
- le lancement de produits et services nouveaux, en particulier pour favoriser l'émergence du véhicule électrique (cf. *infra*) ;
- les actions de communication, par exemple les événements clients dédiés aux énergies alternatives (présentations produits, essais véhicules).

Résultats et ambitions

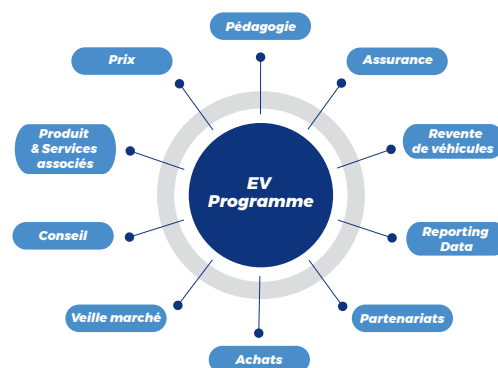
Cette **approche holistique** produit des résultats tangibles, la part des motorisations Diesel dans la production de nouveaux contrats a baissé de 28 points de pourcentage entre le T4 2017 et le T4 2020. Sur l'ensemble de l'année 2020, la part du diesel dans les livraisons de véhicules particuliers s'établit à 39 % (- 6 points de pourcentage vs 2019). En 2019, la majorité des volumes diesel s'était reportée sur l'essence, généralement plus performante en termes d'émission de particules (NO_x notamment), mais avec un impact carbone de 15 % à 20 % supérieur à un moteur Diesel comparable. En 2020, ce sont les motorisations électrifiées à faibles émissions qui ont pris des

parts de marché aux moteurs thermiques, ce qui va dans le sens de la stratégie d'ALD. Le diesel ne reste majoritaire que dans les pays d'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie) et d'Europe centrale. Autant que la réduction du seul diesel, c'est désormais la réduction de la part des énergies thermiques dans leur ensemble qui sera pilotée à partir de 2021.

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 *pricing*, via une revue systématique des méthodologies de fixation des valeurs résiduelles et des prix de maintenance à même de refléter à la fois les bénéfices intrinsèques de l'électrique et la rapidité des évolutions des standards technologiques et les perspectives de revente à terme. Dans cette optique, une *EV pricing task force spécifique* a été mise en place en 2020, associant expertises locales et centrales.
- 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. : mécanismes d'identification des utilisateurs « éligibles » au véhicule électrique sur la base des usages réels, 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. À ce titre, ALD a conclu début 2019 un partenariat préférentiel 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, au Portugal et en Autriche, permet de disposer d'un véhicule électrique et inclut la fourniture d'un véhicule thermique/hybride quand le client en a besoin (dans la limite de 60 jours par an). Ce type de services lève les freins psychologiques liés à la crainte du manque d'autonomie. Les nouvelles offres courte et moyenne durée « ALD Flex » répondant à des besoins client plus ponctuels (projets, chantiers, pics d'activité) et adaptées à l'environnement économique incertain, permettront également au véhicule électrique de toucher de nouvelles typologies de clientèle.

- Le développement des partenariats commerciaux avec des constructeurs ou des acteurs du monde de l'énergie. Les partenariats de distribution avec les constructeurs en « marque blanche » sont un axe de croissance majeur pour ALD en général et sur le véhicule électrique en particulier. Il s'agit évidemment d'accompagner des partenaires historiques (Ford, Jaguar Land Rover, Volvo) dans leur propre stratégie d'électrification (présentations produit, parcours clients, valeurs résiduelles spécifiques). Mais les nouveaux entrants du marché automobile, avec une approche produit « pure électrique » et souvent sans réseau de distribution physique, ont également besoin de partenaires financiers pour accéder au marché. ALD a ainsi été choisi successivement par Tesla et Polestar comme partenaire préférentiel en Europe pour commercialiser l'offre de location longue durée.

Avec les énergéticiens, la démarche initiée par ALD Italie avec l'énergéticien ENEL dès 2016, a débouché sur la co-crédation de services (location longue durée classique, autopartage) 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 signé en février 2019, avec des 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 ; ALD est également en veille active sur l'impact environnemental et social de la production des batteries (par exemple, l'extraction de cobalt ou de lithium dans les pays émergents), car beaucoup d'efforts restent à fournir pour

garantir l'éthique de cette nouvelle chaîne d'approvisionnement du point de vue de la responsabilité environnementale et sociétale.

- L'adaptation des *process* et des techniques 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, notamment en France et en Belgique.
- Un programme de pédagogie et de communication interne et externe, tant auprès des collaborateurs ALD qui doivent être les premiers ambassadeurs de la transition énergétique, que des clients. Dans un contexte 2020 marqué par la pandémie, l'organisation d'événements physiques a été rendue impossible. ALD a dû multiplier les initiatives de communication digitales (réseaux sociaux internes et publics, Mobility Blog du site aldautomotive.com, intervention dans des événements virtuels (Fleet Europe, EV Summit, ChargeUpEurope, Autonomy...)).

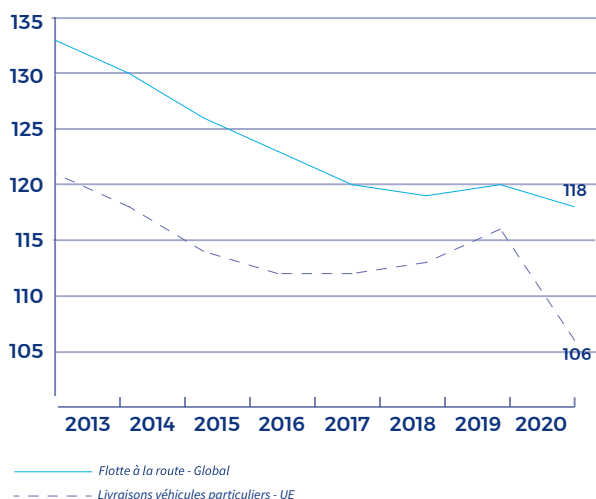
La part des solutions « vertes » (véhicules particuliers électriques, hybrides rechargeables, hybrides) dans les nouveaux contrats a doublé en 2020 (22 % au niveau du Groupe, +11 points de pourcentage). La progression des véhicules à faibles émissions a longtemps été freinée par l'étroitesse de l'offre produit, des problèmes capacitaires chez les constructeurs, des autonomies trop limitées et des coûts d'utilisation encore supérieurs dans de nombreux cas d'usage. Tous ces facteurs ont évolué très favorablement, et ont accéléré grâce aux dispositifs fiscaux très favorables mis en place dans certains pays (Allemagne, France) dans le cadre des plans de relance, et de l'entrée en vigueur des normes européennes sur les émissions. Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de porter la part des véhicules « EV » (véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables seulement) à 30 % des livraisons sur le périmètre européen ⁽¹⁾ d'ici 2025.

La gouvernance de cet EV Programme repose sur des comités de pilotage réguliers en présence du Comité exécutif du Groupe, et son animation s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs répartis dans les principaux pays. Le sponsorship exécutif du Programme est assuré par la Chief Commercial Officer et le sponsorship opérationnel par le Directeur RSE.

(1) Objectifs définis sur les livraisons de nouveaux véhicules particuliers pour UE+Norvège+Royaume-Uni+Suisse

5.2.1.3 Bilan carbone : émissions et émissions évitées

Les émissions de la flotte d'ALD avaient augmenté en 2019 sous l'effet conjugué de la tendance des *Sport Utility Vehicles* (SUVs), le report massif des volumes diesel vers l'essence, et l'entrée en vigueur de la norme d'homologation WLTP. Pour rappel, 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).



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 2020, la flotte « *green* ⁽¹⁾ » dépasse les 196 000 véhicules (en hausse de 29 % sur un an malgré le contexte de la pandémie). Les véhicules électriques à batterie et hybrides rechargeables représentent près de 89 000 véhicules sur ce total, faisant d'ALD l'un des principaux opérateurs de véhicules électriques dans le monde.

En 2020, les émissions moyennes sont reparties à la baisse : sur le périmètre des véhicules particuliers en Europe ⁽²⁾, la moyenne pour les livraisons est de 106 grammes, en baisse de 10 grammes par rapport à 2019. Le coefficient moyen de l'ensemble de la flotte financée par ALD est en baisse à 118 grammes de CO₂ par kilomètre (données constructeurs), car les nouveaux véhicules ont remplacé mécaniquement des générations de produits lancés en 2015/2016, caractérisés par des émissions supérieures.

La baisse significative des émissions intervenue en 2020 est due à la montée en puissance des livraisons de véhicules « *green* », sous l'effet conjugué de l'entrée en vigueur des cibles de l'UE

s'appliquant aux constructeurs, de politiques fiscales incitatives et de la politique interne mise en place par ALD (*cf. supra*). À noter toutefois que la moyenne n'est pas immédiatement comparable au standard de 95 grammes : elle ne prend pas en compte les *super credits* octroyés aux constructeurs au titre de ventes de véhicules *0 emissions* ou d'innovations techniques, et mélange des données de pays exprimées selon la norme WLTP et d'autres dans le standard NEDC Corrélé (en fonction de la donnée utilisée dans les fiscalités nationales), et elle prend en compte 100 % des livraisons (contre seulement 95 % pour le calcul effectué par les autorités européennes).

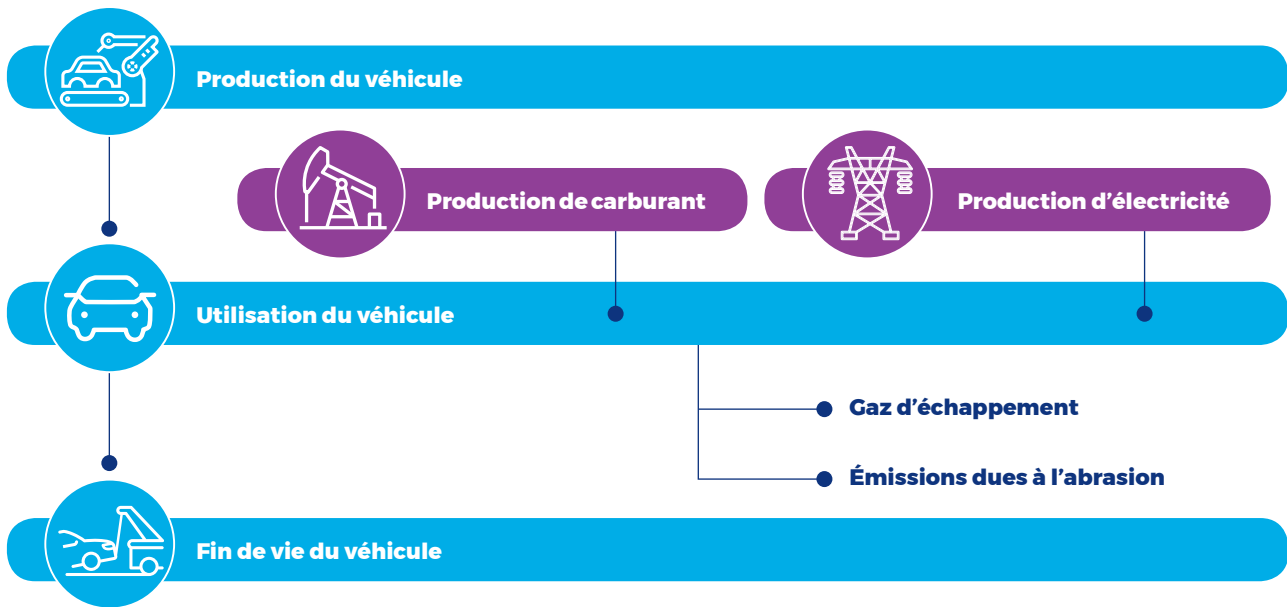
Dans le cadre de son plan stratégique 2025, ALD s'est donné comme objectif de réduire les émissions des livraisons de véhicules particuliers sur le périmètre européen ⁽²⁾ de 40 % d'ici 2025 par rapport à 2019, soit 70 g en NEDC Corrélé.

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 plus de 217 000 tonnes d'équivalent CO₂ et 907 tonnes d'oxyde d'azote par an, par rapport à une flotte thermique de puissance équivalente. Les gains de CO₂ sur la phase d'usage (et en particulier les émissions du véhicule émanant du pot d'échappement) dépassent largement le surcroît d'émissions lié à la phase de production (véhicule et batteries).

Rappel méthodologique : Afin de mesurer l'impact de ce portefeuille de manière robuste et transparente, ALD a développé avec le cabinet spécialisé Quantis une méthodologie pionnière tenant compte des rejets de gaz à effet de serre mais aussi des rejets polluants (NO_x, particules fines) impactant la qualité de l'air, et ceci à toutes les étapes du cycle de vie (production du véhicule, production de la batterie, production de l'énergie durant la phase d'usage, fin de vie), sur plus de 20 pays et toutes les technologies disponibles. À la connaissance d'ALD, aucun outil dans l'univers automobile ne permettait de rendre compte de manière neutre et sur un périmètre géographique large de la réalité du cycle de vie, les mesures des émissions de CO₂ et de polluants effectuées pour l'homologation des véhicules étant centrées sur l'usage du véhicule uniquement, ou les études ciblées sur un modèle/pays. Cette approche est encore plus nécessaire dans le cadre des véhicules électriques, présentés comme « Zéro émission », où il y a débat sur l'intensité carbone de la phase de production. L'outil d'ALD démontre par exemple que les émissions de CO₂ et de NO_x sur les véhicules à batterie sont d'environ 50 % inférieures à son équivalent thermique, avec évidemment de très fortes disparités selon le mode de production de l'électricité.

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

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



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). 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, la Norvège expérimente une nouvelle offre de souscription ALD *Swap* issue de la campagne d'innovation 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 » basés sur les 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.

ALD Netherlands, expert dans les solutions de mobilité multi modale avec l'offre ALD Move est aussi pleinement impliqué dans le développement de ce produit pour anticiper un déploiement dans d'autres pays. Ce service permet aux clients et à leurs employés d'accéder à différents types de moyens de transport tout en répondant aux différents objectifs de l'employeur (budget de mobilité, réduction des émissions de CO₂...)

Certaines des filiales ont également développé des offres de services centrées sur d'autres formes de mobilité « 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.

Dans ce contexte, ALD Automotive a aussi adhéré en 2019 à MaaS Alliance, un partenariat public-privé qui vise à créer des fondations pour une approche commune de la mobilité en tant que service (MaaS) et à identifier les économies d'échelle nécessaires à la réussite du déploiement et de l'adoption de MaaS. En tant que leader de services de mobilité, cette adhésion s'inscrit pleinement dans la stratégie d'ALD Automotive visant à favoriser l'innovation, l'expérimentation et les partenariats avec les acteurs clés de l'écosystème de la mobilité afin de s'adapter à un marché qui évolue rapidement.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Nouveaux usages/économie du partage (<i>Car Sharing</i> , <i>Ride sharing</i>)	Offre de <i>Corporate Car Sharing</i>	Nb de pays déployés	7 (Italie, France, Danemark, Allemagne, Espagne, Pays-Bas, Norvège)	7	5 (Italie, France, Danemark, Allemagne, Espagne)	1 (Italie)

Faits marquants 2020

Corporate Car Sharing déployé dans 7 pays
 ALD Move : *pilot customers* aux Pays-Bas
 ALD Flex déployé dans 26 pays

Priorités 2021

Confirmation de la stratégie MaaS et ALD Move
 Déployer ALD Move dans 2 pays
 Nouveaux modèles de flexibilité
 Électrification et déploiement d'ALD Electric

5.2.3 Sécurité

La sécurité routière est un risque important parmi les risques opérationnels et humains en termes d'image et de coût financier, social et environnemental.

5.2.3.1 Faire bénéficier les clients des meilleurs standards du marché

ALD travaille avec les constructeurs et ses clients pour proposer des catalogues de modèles intégrant les dernières innovations technologiques, notamment en matière de sécurité active et passive, et répondant aux meilleurs standards (mesurés notamment par la norme EuroNcap, dont les critères sont toujours plus exigeants).

Les principales percées récentes dans ce domaine sont liées aux aides à la conduite (dites « ADAS ») introduisant des niveaux d'autonomie supérieurs sur les véhicules, ainsi que la sécurité piétons.

À noter également que la maintenance des véhicules étant incluse dans le contrat de prestation, les gestionnaires de flotte savent leurs conducteurs en sécurité dans des voitures très bien entretenues.

5.2.3.2 Une offre de services spécifique

- L'offre d'ALD autour de la sécurité routière.

Le service de prise en charge de l'accident d'un conducteur avec un service de *hotline* 24 h/24 et 7 j/7 jusqu'aux solutions de *reporting* client est toujours fourni dans le cadre d'un contrat d'assurance signé avec la location longue durée (LLD).

Dans le cas des contrats de LLD où l'assurance serait souscrite directement par le client, 29 des filiales du groupe ALD peuvent fournir ce service de gestion des sinistres (*Accident Management*), à la demande.

- Agir sur les comportements et la conduite du changement.

En premier lieu, avec un panel de formation de conduite auprès de ses conducteurs : des formations sur route ou circuit des moniteurs et partenaires locaux ou des programmes d'*e-learning* personnalisés à effectuer durant l'année. Une offre d'*e-learning* (ALD Safe Drive) est proposée conjointement par ALD et son partenaire nord-américain Wheels Inc. aux clients grands comptes internationaux, sur l'ensemble des pays où ils opèrent. Les entreprises qui ont proposé ces formations à leurs salariés ont pu constater une diminution 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 %). L'offre globale ALD Safe Drive est actuellement disponible dans 7 pays, et plus de 30 pays du Groupe proposent des formations physiques ou en ligne.

Des événements clients sont également organisés sur ce thème : en 2019, un événement client international dédié a été co-organisé avec Michelin (sensibilisation aux dispositifs de formation en ligne et présentiels). Un événement similaire prévu en 2020 a dû être déprogrammé pour cause de pandémie. Dans le même esprit, ALD France a lancé courant 2020 une *newsletter* de sensibilisation « ALD Safety » à destination de ses clients entreprises.

Enfin, l'un des piliers de l'offre *consulting* d'ALD se consacre intégralement à la sécurité routière : aide à l'analyse des données d'accidentologie, revue des politiques de voitures de fonction, conseil sur le choix des véhicules. Cette approche globale a un seul objectif : réduire le coût lié à l'accidentologie, qu'il soit humain, financier ou environnemental, conduite sûre et écologique allant de pair.

5.3 Employeur responsable

RFA

DPEF

Risques importants identifiés :

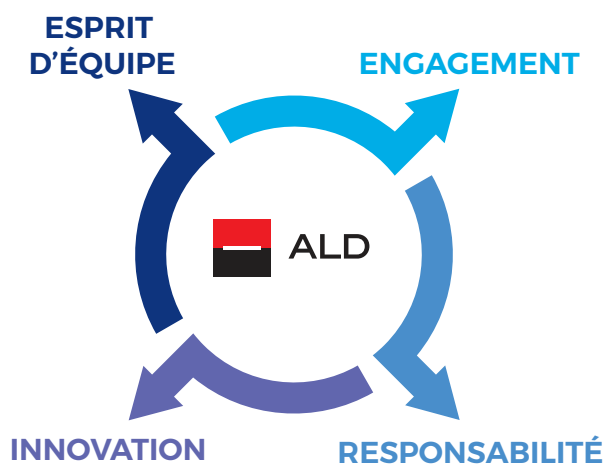
- difficultés de recrutement et de rétention du personnel qualifié ;
- accompagnement insuffisant des collaborateurs dans la transformation du modèle d'activité ;
- risque de discriminations notamment entre les sexes ;
- risque de diminution du bien-être au travail du fait du contexte sanitaire.

Contribution aux objectifs de Développement Durable



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

Les éléments de politique mis en place pour gérer les risques significatifs liés aux ressources humaines s'inscrivent dans un cadre plus global, qui est de faire de l'expérience collaborateur ALD une expérience positive, engageante et apprenante, avec pour socle fondateur **les valeurs du Leadership Model** :



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

Innovation

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

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

Esprit d'équipe

L'ambition est d'être **LE partenaire de référence** dans la qualité de relation bâtie avec les clients et de collaborer avec ces derniers comme chacun le fait avec ses collègues dans le Groupe en mettant toute l'énergie et les talents au service du collectif.

Responsabilité

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

Engagement

L'engagement des collaborateurs d'ALD doit découler de la satisfaction continue des clients et du mode de fonctionnement du Groupe. En particulier, l'attention aux autres et les relations fondées sur la **confiance** et le **respect mutuel** font partie intégrante des valeurs du Groupe qui participent à cet engagement.

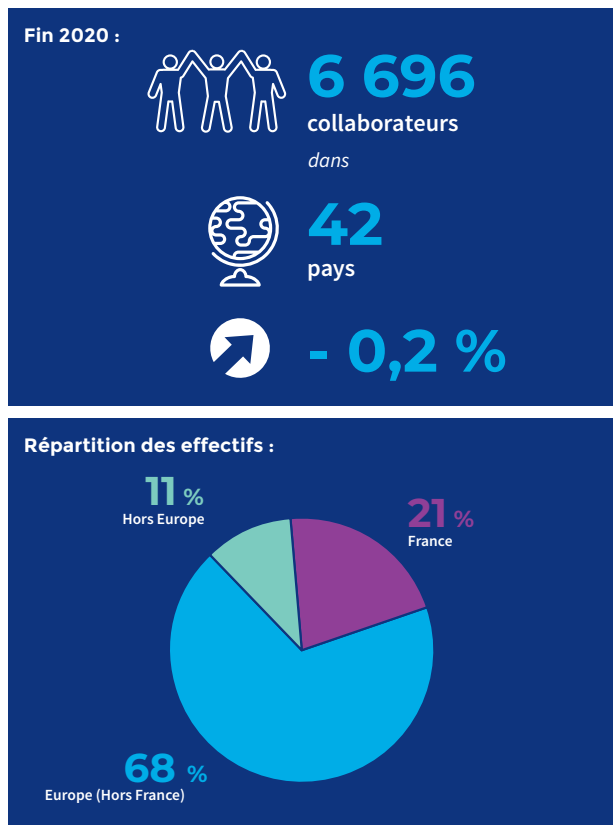
Ainsi, pour accompagner son développement et conduire ses projets de transformation, ALD a développé depuis de nombreuses années une **approche responsable de l'emploi** qui s'articule autour de 3 axes principaux :

- 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 la section 5.4.2.

En raison de la pandémie due au virus du COVID-19, les processus RH qui le devaient ont été revus et adaptés pour assurer la continuité de l'activité RH en accélérant notamment l'utilisation des canaux digitaux et assurer la poursuite de l'activité.

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

En 2020, dans un environnement bousculé par la pandémie et les incertitudes économiques qui en ont découlé, le nombre de recrutements a été limité dans toutes les filiales. Cependant, l'onboarding dans un tel contexte a été d'autant plus primordial et clé. Certains pays ont d'ailleurs fait évoluer le dispositif et l'ont adapté en combinant présentiel et solutions à distance quand cela était possible et en fonction des contraintes locales. C'est le cas notamment de la France chez ALD SA (holding), les pays Baltes, le Chili, la Hongrie, le Luxembourg, la Roumanie le Portugal et la Turquie.

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. Une adaptation de ces objectifs définis initialement début 2020 a pu être réalisée au cas par cas afin de s'adapter au contexte de pandémie, qui a pu modifier selon les services et activités les priorités initialement déterminées.

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 hommes/femmes. Sept accords ont été signés en 2020 avec les organisations syndicales au sein de notre entité ALD France (accord NAO 2020, accord sur la modulation du temps de travail en raison de la crise sanitaire, accord télétravail, accord relatif au droit à la déconnexion, accord handicap, accord égalité professionnelle femmes/hommes, avenant à l'accord CSE).

Dans le contexte de pandémie, le CSE a été tout particulièrement associé aux réflexions et dispositifs mis en place afin de continuer à garantir la fluidité du dialogue social. Le CSE a été régulièrement consulté avant toute prise de décision relevant de sa compétence, selon les modalités prévues par le Code du travail.

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

Au global, le taux de *turn over* du personnel en CDI reste faible, et en diminution par rapport à 2019.

TAUX DE TURN OVER DES CDI

2018	2019	2020
16,07 %	14,66 %	10,25 %

TAUX DE TURN OVER VOLONTAIRE DES CDI

2018	2019	2020
9,24 %	8,78 %	5,26 %

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 avaient déjà mis en place ou testé le *Home Office (télétravail)* telles ALD SA, ALD France, ALD Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni, Mexique, Hongrie, Russie, Lettonie, Pologne, Bulgarie, Brésil, Portugal, Italie, les pays nordiques.

En 2020 en raison de la pandémie, toutes les entités d'ALD dès le premier confinement ont basculé sur une activité totalement en *Home Office (télétravail)* pour les activités réalisables à distance et ont ainsi pu garantir la continuité d'activité. Un certain nombre de dispositifs et de mesures d'accompagnement (social ou matériel) ont par ailleurs pu être mises en place pour accompagner les salariés et les managers dans ce mode d'organisation généralisé au sein de l'ensemble du groupe ALD (mise à disposition d'ordinateurs portables, déploiement des solutions de connexion à distance...). Il est d'ailleurs convenu de s'inscrire dans cette continuité et de faire en sorte que le télétravail devienne pour le groupe ALD de manière générale une modalité de travail ordinaire accessible à terme à l'ensemble des collaborateurs pour lesquels les activités pourront être opérées à distance.

Dans ce même cadre et dans la continuité des orientations d'ores et déjà lancées et adaptées avec le contexte de pandémie, le Groupe incite à la création d'**espaces de travail favorisant les échanges et l'innovation**, dans des locaux modulables, utilisant des outils digitaux, des espaces de travail collaboratifs. Si cela est déjà le cas dans certaines de nos entités telles qu'ALD SA, ALD France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Espagne, Belgique, Portugal. Cette réflexion sur l'organisation des espaces de travail sera encouragée au sein de l'ensemble des filiales dans le cadre de l'adaptation de nos façons de travailler.

ALD s'engage également à développer un environnement de travail respectueux et sécurisé pour permettre à chaque collaborateur de travailler dans les meilleures conditions de santé et de bien-être permettant de limiter ainsi le risque d'accident du travail. Des politiques et mesures spécifiques de santé et sécurité au travail existent dans plusieurs de nos implantations comme en Autriche avec le programme « ALD Care » qui comprend différentes mesures relatives à la santé et sécurité au travail pour les salariés ou encore *via* la mise à disposition de prestations médicales spécifiques, de plateformes de santé consultables par les salariés en toute confidentialité (Italie, ALD SA, ALD France, Luxembourg...), ou encore des interventions organisées en entreprise de type ateliers de bien-être ou encore conseils sur la posture à tenir sur son lieu de travail (ALD SA ou Royaume-Uni).

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

En 2020, en raison de la pandémie, en sus du Baromètre Employeur permettant de continuer à mesurer l'engagement des collaborateurs et leur satisfaction dans un tel contexte, une enquête flash *Pulse Survey* a été menée afin de mesurer la capacité de notre organisation à faire face à une telle crise, à assurer la continuité de l'activité et aussi à mesurer la capacité des managers et des salariés de notre Groupe à travailler totalement en *Home Office* et enfin de tirer des leçons de cette expérience sans précédent pour adapter nos dispositifs en conséquence et sur du plus long terme et assurer l'engagement des collaborateurs.

Résultats enquête BVA 2020 Baromètre Employeur groupe ALD

Résultats enquête Pulse Après-crise groupe ALD – Été 2020



95 %

des staffs savaient ce qui était attendu d'eux durant la crise



91 %

Reconnaissance du support apporté par la ligne managériale



84 %

Taux de participation



88 %

Sentiment d'être suffisamment informé par les décisions prises par l'entreprise

Cette écoute constante avec prise en compte de « la voix des collaborateurs » quel que soit le contexte conduit à des résultats tangibles et à l'adaptation en permanence de notre fonctionnement de l'offre employeur.

Elle permet notamment de confirmer l'intérêt et la valeur des différentes initiatives RH mises en place dans toutes nos entités afin de préserver la santé mentale et physique de nos salariés plus spécifiquement durant cette période de crise sanitaire. Ces initiatives consistent par exemple en l'accompagnement aux frais d'installation nécessaires à un télétravail plus systématique, l'accompagnement des managers dans la gestion et l'animation de leurs équipes à distance pour assurer le maintien d'un lien à distance mais aussi des collaborateurs eux-mêmes *via* la mise à disposition d'*e-learning*s, *webinars*, challenges sportifs ou la mise à disposition d'applications permettant à chacun de travailler à la fois sur son esprit, son corps et sa vitalité tout en renforçant les mesures d'accompagnement psychologiques disponibles. Les collaborateurs peuvent s'organiser individuellement pour répondre à leurs besoins propres dans un contexte où chacun a vu son organisation personnelle et professionnelle modifiée pendant le contexte de pandémie.

Les dispositifs mis en place évoluent et sont confirmés, dans un mode d'organisation ordinaire hors contexte de crise, telles que l'évolution des politiques de télétravail ou encore des manières de travailler. Ceux-ci améliorent notre façon de communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs. Les dispositifs de communication soutenus et réguliers entre management et collaborateurs ont été renforcés afin de pouvoir assurer des moments d'échange, communiquer sur la transparence des décisions prises par la Direction et s'assurer de la redescende de l'information à tous les niveaux de l'organisation et enfin, d'assurer que les collaborateurs savaient ce qui était attendu d'eux.

De même, dans des contextes plus difficiles comme celui de 2020, les actions permettant de maintenir les engagements initiaux pris tels que les exercices de revue des rémunérations, la mise en place de dispositifs permettant de maintenir la rémunération de nos collaborateurs dont les activités n'étaient pas "télétravaillables" sont autant d'actions qui permettent de confirmer l'engagement de nos collaborateurs.

L'ensemble de ces succès ainsi qu'un ajustement perpétuel de nos modes de fonctionnement et actions en fonction du contexte, conduisent à ce que, dans les dix dernières années, cinq entités du Groupe soient nommées dans le Top 10 des *Best Workplaces* par l'Institut **Great Place to Work** : en Belgique, aux Pays-Bas, au Danemark, en Finlande, au Luxembourg. Le label **Top Employer** a été décerné à ALD Espagne en 2018, 2019 et 2020.

L'engagement de nos salariés étant un levier durable de notre performance, ALD s'est fixé comme objectif d'atteindre 80 % de taux d'engagement de ses collaborateurs dans le cadre du programme stratégique Move 2025.

Move 2025 : Move for Good



Être un employeur engagé et responsable

- Un état d'esprit renforcé et résolument tourné vers le numérique et une culture inclusive
- Engagement des salariés

35 %

de femmes
au sein des instances
dirigeantes
du Groupe ALD *

80 %

de taux d'engagement
des collaborateurs

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

5.3.2.4 Engagement sociétal

Il est important pour ALD d'avoir une contribution positive *via* l'engagement sociétal et l'implication dans la communauté, 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 de générer une fierté d'appartenance au Groupe.

Contribution aux objectifs de développement durable :



Les initiatives solidaires d'ALD ainsi que son engagement citoyen, sont pour le moment développés 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 Luxembourg en partenariat avec l'ONG *Grain de Vie* qui soutient plusieurs projets de reboisement en Afrique, ALD Portugal en partenariat avec l'association « Plantar uma árvore », ALD Roumanie en partenariat avec Ecotree, ALD SA en partenariat avec « Reforest'ation ». Pour la deuxième année consécutive, ALD SA a décidé de compenser ses émissions internes (émissions 2019 : 446 tonnes équivalent CO₂), en associant deux actions : l'achat de 446 crédits carbone, certifiés VERRA sur un projet au Brésil à impact forestier positif (renouvellement du soutien au projet de l'année dernière) et la plantation de 3 122 arbres en France portant à plus de 5 000 le nombre d'arbres plantés en France dans les deux dernières années ;

- **la mobilité pour tous** : ce principe se concrétise par deux types d'actions :

- 1) donner des solutions de mobilité à des populations démunies pour lesquelles le véhicule devient un facteur majeur d'insertion comme le soutien d'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.

La crise sanitaire qui a caractérisé l'année 2020 a toutefois concentré les efforts du groupe ALD vers le soutien du corps médical, des associations et des personnes mobilisées pour lutter contre le COVID-19 ainsi que pour soutenir les personnes les plus fragilisées par la pandémie. Plus d'une trentaine de pays ont ainsi contribué à un plan de solidarité mondial, soutenu et animé par ALD SA.

Le « ALD Solidarity Plan » s'est concrétisé principalement dans les actions suivantes :

- **prêt de véhicules** : plus de 800 véhicules dans 30 pays ont été mis à disposition gratuitement pour faciliter les visites de médecins et de soignants, acheminer du matériel ou des médicaments, assurer la distribution de nourriture aux familles logées dans des centres d'accueil et permettre la livraison de repas aux seniors isolés. À titre d'exemple : ALD UK a soutenu le NHS (*National Health Service*) de Bristol et Birmingham ; ALD France a aidé les soignants des hôpitaux de Beaujon et Bichat, la mairie de Clichy, le SAMU Social, la Croix-Rouge des Yvelines entre autres ;
- **dons financiers et en nature** : 400 000 euros ont été collectés grâce à des dons financiers et des dons en nature pour soutenir ONG locales, hôpitaux et associations caritatives. À titre d'exemple : ALD SA et ALD France ont organisé conjointement un don de 110 000 euros et une campagne de levée de fonds auprès des salariés pour soutenir la Fondation 101, une fondation française d'aide à la recherche sur la réanimation dans le monde. Les dons en nature comprenaient 40 000 masques (Finlande, France, Mexique) et la distribution de plus de 100 000 repas en Espagne et au Royaume-Uni, en partenariat avec des entreprises locales et des ONG.

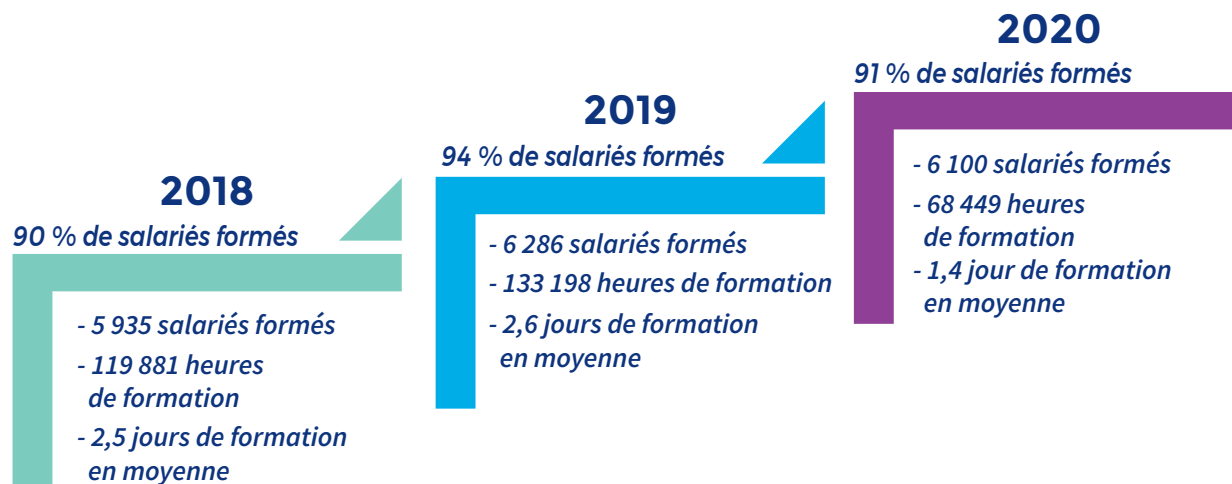
Au total, en comptabilisant l'ensemble de ces initiatives, ALD a consacré 1,4 million d'euros à des actions solidaires en 2020, dont 60 % liés à la situation d'urgence due à la pandémie.

Au-delà de l'aspect financier, la volonté d'ALD est d'intégrer les collaborateurs dans la démarche solidaire. Plusieurs pays (Royaume-Uni, Algérie et depuis fin 2019, ALD SA) ont imaginé des dispositifs qui encouragent les actions de bénévolat de leurs collaborateurs sur leur temps de travail. L'année 2020 et ses confinements n'ont pas favorisé le dispositif, cependant le nombre total de jours donnés par les collaborateurs du Groupe pour l'année 2020 atteint 101 principalement au Royaume-Uni.

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

En 2020, en raison de la pandémie et des périodes de confinement, la majeure partie des formations se sont faites sur des plateformes digitales quand cela était possible.

De nombreux programmes sont développés par plusieurs entités d'ALD, en illustration quelques exemples d'initiatives ayant vocation à être dupliqués :

Le programme ORS **One Ready Smile**, une initiative née chez ALD Belgique a été dupliquée sur 16 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, les salariés d'ALD Bulgarie et de l'Ukraine ont intégré le programme ORS. Une démarche similaire tournée vers le client a également été engagée au sein d'ALD France.

Avec le même objectif, ALD UK poursuit depuis 2018 le programme **Customer Excellence** qui a eu un vif succès auprès de tous ses collaborateurs, invités à participer à la refonte en profondeur de tous les processus internes pour viser l'excellence dans l'expérience client mais également l'expérience collaborateur notamment pour les populations des « centres d'appels ». L'objectif 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 revente de véhicules d'occasion vers des profils de commerciaux de ventes digitales sur plateforme Internet et dont le rôle change et se concentre sur la finalisation de la vente avec le client et en communiquant efficacement *via* des outils Internet de *chat* (discussion). Ce programme a connu un franc succès et a été étendu

en 2019 à la Finlande, le Portugal, le Luxembourg et la Hongrie puis en 2020 à l'Espagne, l'Allemagne et la Norvège.

Ce programme devrait en 2021 être étendu à nos entités en France, Italie mais également Ukraine, Maroc et Belgique. De même, dans cette continuité de développement des compétences digitales de nos collaborateurs, des canaux de re-locations et de ventes en ligne seront également déployés en ciblant nos plus grosses entités telles que la France, l'Allemagne, l'Italie ou encore l'Espagne.

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

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

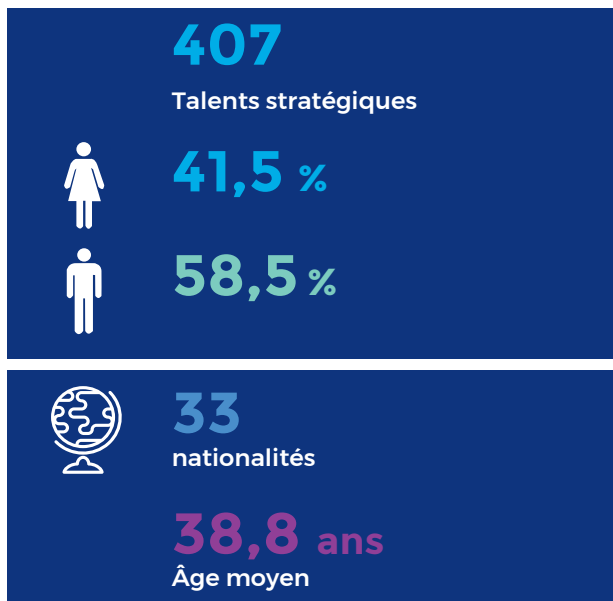
L'accompagnement et le développement des managers d'ALD à tous les niveaux de l'organisation sont également un point clé avec différents programmes de développement dédiés dans nos entités pour les accompagner dans leur rôle de *coach* et modèle auprès de l'ensemble des équipes et s'assurer qu'ils incarnent les valeurs et la culture du Groupe y compris dans un environnement incertain.

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

À ceci se rajoute la conviction d'ALD que **la formation se fait surtout au quotidien sur le métier**, par l'enrichissement tiré de l'expertise et des compétences des uns partagés avec les autres. Par exemple : « Learning on the Job » par ALD Espagne ou « Learning from each other » par ALD Turquie permettant à des collaborateurs maîtrisant certaines compétences d'accompagner d'autres collaborateurs qui le désirent et qui en éprouveraient le besoin dans leur poste sur le développement de ces mêmes compétences, favorisant ainsi l'esprit d'équipe.

5.3.3.2 Politique de développement des talents stratégiques

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



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

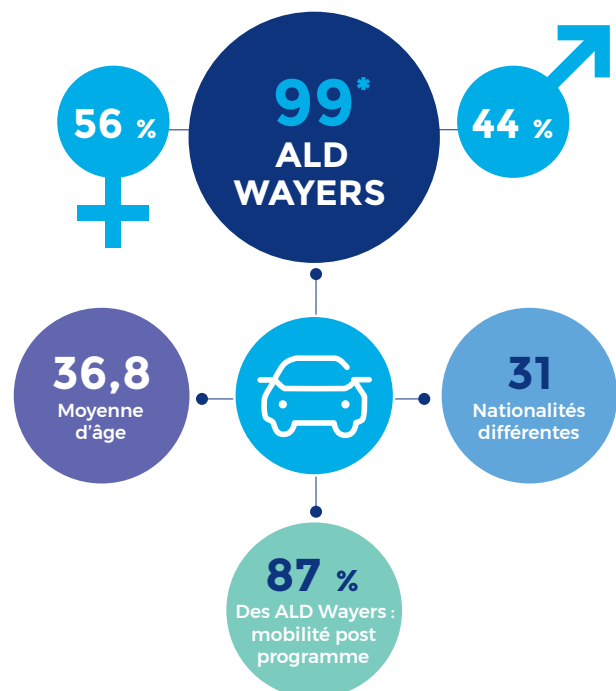
ALDWay : *Always Learning & Developing Way*. Ce programme international a pour objectifs de :

- **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.**

5.3.4 Promouvoir la diversité des talents

Au-delà de l'enjeu éthique, la diversité répond à un enjeu de performance. ALD s'est donné comme priorité de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilités dans les instances dirigeantes du Groupe. Certains processus RH constituent des leviers clés pour faire progresser l'équilibre femmes/hommes et l'internationalisation, notamment les plans de succession comportant des candidates et des profils internationaux, et la constitution de viviers de Talents stratégiques. Outre ces priorités, ALD s'attache à d'autres composantes de la diversité telles les générations, le handicap... 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. D'autres entités comme le Brésil ont pu lancer des Comités CSR afin d'accélérer la mise en place d'initiatives



* Nombre d'ALD Wayers formés depuis le lancement du programme. La situation de pandémie en 2020 a contraint à devoir annuler et reporter la promotion ALD Way 2020.

Si en raison de la pandémie, le programme international ALD Way 2020 a dû être annulé et reporté à 2021, des initiatives locales ont été lancées pour accompagner les talents locaux de nos entités :

- les entités ALD Algérie et Maroc ont lancé le programme de développement TRANSMED permettant aux talents de ces deux entités francophones de travailler sur des projets transverses sous la supervision d'ALD France ;
- les entités de la région Benelux ont mis en place le « Benelux talent Academy » permettant aux talents de ces pays de se développer et de se préparer à leurs premiers postes de *leader*. Le programme devrait se déployer dès la fin de la pandémie en 2021.

et leur donner une visibilité plus importante tout en associant les collaborateurs dans l'animation des différentes actions menées.

L'enquête BVA réalisée en 2020 au sein de nos différentes entités et comportant un volant dédié diversité et inclusion confirme l'importance de ce sujet pour les collaborateurs du Groupe mais également la reconnaissance des différentes initiatives et politiques initiées dans plusieurs entités et permettant de mettre en place un environnement de travail favorable à la diversité et à l'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs et permettant à chacun d'exprimer ses différences. Plus de la moitié des collaborateurs considèrent notamment que l'entreprise en fait suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap (57 %), des différentes orientations sexuelles ou de genre (58 %) ou des différentes origines ethniques et/ou croyance/ religion (71 %). 7,7/10 est la note moyenne que donnent les collaborateurs du groupe ALD pour évaluer l'inclusion au sein de leur environnement de travail, moyenne qui est 0.7 point au-dessus de ce qui est généralement observé dans d'autres entreprises (sur la base des *benchmarks* BVA).

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 2020 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

5.3.4.2 Diversité du genre

Équilibre femmes/hommes

La diversité du genre est un sujet important dans toutes les entités du groupe ALD, étant considérée comme un enjeu de performance pour le groupe ALD. 73 % des collaborateurs du Groupe, lors du sondage BVA de 2020 estiment d'ailleurs que le Groupe fait assez pour promouvoir la diversité du genre.

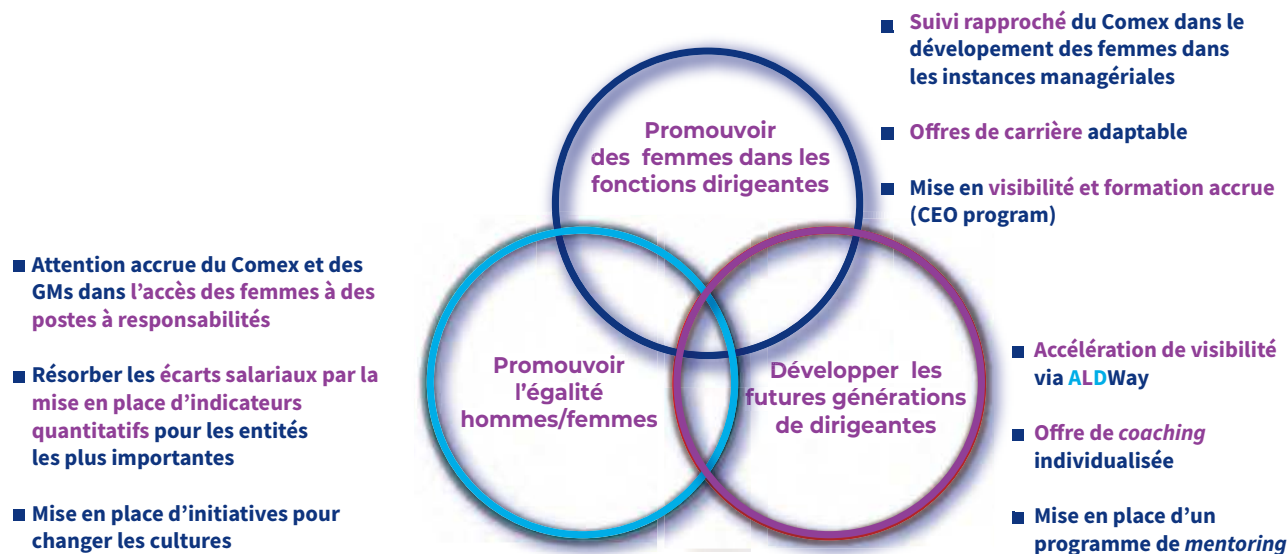
De nombreuses initiatives sont prises localement pour soutenir la carrière des femmes, et renforcer leur présence en particulier dans les strates dirigeantes de chaque entité. Depuis 2018, le Directeur général compte parmi ses objectifs annuels un objectif lié à l'amélioration de la représentation des femmes dans les fonctions dirigeantes du Groupe. Ce même objectif sera étendu à l'ensemble des patrons d'entités du groupe ALD à partir de 2021.

Dans le cadre du programme stratégie Move 2025 d'ALD, de nouveaux objectifs quantitatifs ont été fixés dont voici la mise à jour au 31 décembre 2020 :



* Instances dirigeantes du groupe ALD : Comité exécutif et Comité de direction d'ALD SA + Operating Board et Comités de direction des entités du Groupe à l'international

Pour atteindre ces objectifs d'ici fin 2025, le Comité exécutif d'ALD a dressé un plan d'action avec 3 leviers principaux pour une stratégie qui s'inscrit dans la durée :



En France, le législateur a mis en place en 2019 la publication annuelle de l'Index Égalité Femmes Hommes obligatoire dans toutes les entités de plus de 50 salariés. Cet index mesure et attribue des points selon les écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes par âge et catégorie de poste comparable, les écarts de taux d'augmentation de salaires individuels. Cet index prend également en compte le nombre de femmes parmi les 10 plus hautes rémunérations de la Société ainsi que le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation de salaire dans l'année de leur retour de congé maternité. Pour ALD France, le taux de promotion est un critère additionnel.

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

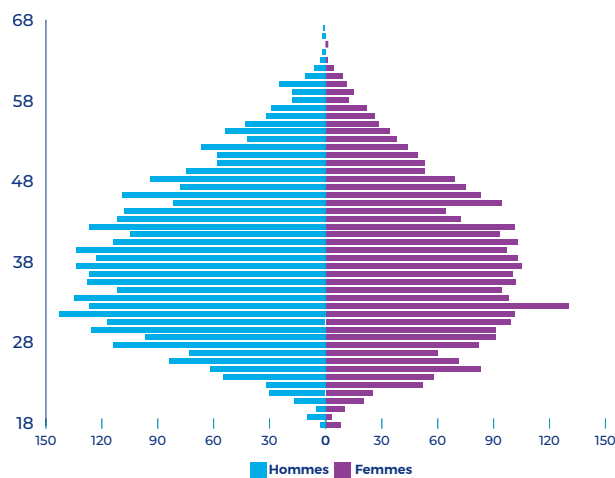
À fin décembre 2020, ALD SA et ALD France publient un seuil de respectivement 84 points et de 91 points (et vs. respectivement 79 et 85 points en 2019).

Dans l'objectif de renforcer les mesures liées aux écarts de rémunération constatés entre les femmes et les hommes et résorber les écarts, il a été décidé en 2020 de déployer le calcul de l'Index Égalité Femmes Hommes selon la même méthodologie qu'en France, dans les principales filiales européennes du Groupe que sont ALD Royaume-Uni, Allemagne, Italie, et Belgique. Les seuils calculés sur des données arrêtées en juin 2020 se situent entre 74 et 89 points selon les pays.

Des initiatives complémentaires sont également lancées dans différentes filiales telles que la création de comités spécifiques regroupant des collaborateurs de ces filiales (ALD France ou ALD Brésil) travaillant sur la définition de plans d'action et de mesures permettant de faire évoluer les politiques ou pratiques locales afin d'accompagner les femmes dans leur parcours chez ALD. ALD Italie a par exemple établi un partenariat avec le réseau PWN (*Professional Women's Network*) qui promeut la diversité par genre et la mise en place de *mentoring*.

5.3.4.3 Diversité des générations

Le groupe ALD est une entreprise aux effectifs relativement jeunes, comme le montre la pyramide des âges :



- La moyenne d'âge est de 38,8 ans.
- La moyenne d'âge des femmes est de 38,4 ans.
- La moyenne d'âge des hommes est de 39,2 ans.

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

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

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

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

5.3.4.4 Insertion des personnes en situation de handicap

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

Ainsi chez ALD France, une **Mission Handicap** a été mise en place par accord dont l'objectif est d'augmenter le pourcentage des salariés en situation de handicap dans l'entreprise. Un nouvel accord qui couvrira la période 2021-2023 a été signé à l'unanimité des organisations syndicales représentatives d'ALD France le 5 novembre 2020. Au 31 décembre 2020, le taux se maintient à 4,95 % pour ALD France. Pour le groupe ALD, le pourcentage des salariés en situation de handicap est de 1,88 % à fin 2020.

Lors du dernier Baromètre employé réalisé en 2020, 57 % des collaborateurs du Groupe considèrent que le Groupe agit suffisamment en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

5.3.5 Données RH clés

5.3.5.1 Évolution des effectifs

5.3.5.1.1 Effectifs par zone géographique ⁽¹⁾

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des effectifs sur les trois dernières années. Tous les salariés, qu'ils disposent d'un contrat de travail à plein temps ou à temps partiel, comptent pour 1 dans les effectifs. Ces chiffres ne tiennent pas compte des effectifs externes comme les stagiaires, les prestataires de services et les consultants. Ajustement des données hors Europe suite à la cession d'ALD Fortune en Chine :

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
France	1 408	1 401	1 411
Europe (hors France)	4 346	4 511	4 544
Hors Europe	793	796	741
TOTAL	6 547	6 708	6 696

5.3.5.1.2 Embauches en CDI

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

	2018		2019		2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	110	102	105	119	64	66
Europe (hors France)	352	402	249	397	196	238
Hors Europe	90	130	69	98	56	74
TOTAL	552	634	423	614	316	378

(1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine)

5.3.5.1.3 Embauches en CDD

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

	2018		2019		2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	58	58	51	56	48	47
Europe (hors France)	109	97	122	97	123	81
Hors Europe	13	13	15	11	5	5
TOTAL	180	168	188	164	176	133

5.3.5.1.4 Total départs

Le tableau ci-dessous présente le nombre total de départs (y compris les départs volontaires et involontaires, les licenciements et les résiliations par consentement mutuel) du Groupe sur les trois dernières années.

	2018	2019	2020
France	278	284	192
Europe (hors France)	779	707	522
Hors Europe	179	193	114
TOTAL	1 236	1 184	828

5.3.5.2 Répartitions des effectifs

5.3.5.2.1 Répartition par pays ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2020, la répartition des effectifs du Groupe par pays était la suivante, ajustée de la vente d'ALD Fortune en Chine :

	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Europe de l'Ouest	4 439	4 462
Dont :		
Belgique	274	272
France	1 401	1 411
Allemagne	530	522
Italie	589	576
Espagne	488	467
Royaume-Uni	635	663
Europe du Nord	425	437
Europe centrale et de l'Est	1 048	1 056
Amérique du Sud, Afrique, Asie	796	741
TOTAL	6 708	6 696

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 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020	
	CDD/Effectif	CDD/Effectif	CDD/Effectif	Part des femmes
France	8 %	7 %	9 %	55 %
Europe (hors France)	5 %	5 %	4 %	57 %
Hors Europe	2 %	2 %	3 %	43 %
TOTAL	7 %	7 %	5 %	55 %

(1) Modification du périmètre en 2020 suite à la vente d'ALD Fortune (Chine)

5.3.5.2.3 Répartition par catégorie socio-professionnelle

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

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020	
	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Managers/Effectif	Part des femmes
France	19 %	19 %	18 %	37 %
Europe (hors France)	19 %	18 %	19 %	38 %
Hors Europe	19 %	19 %	17 %	31 %
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 2018		31 décembre 2019		31 décembre 2020	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
France	650	758	650	751	677	734
Europe (hors France)	2 010	2 336	2 076	2 435	2 126	2 418
Hors Europe	308	485	311	485	279	462
TOTAL	2 968	3 579	3 037	3 671	3 082	3 614

5.3.5.2.5 Répartition par tranche d'âge

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

	2018	2019	2020
< 25 ans	5,3 %	5,8 %	5,2 %
De 25 à 35 ans	34,6 %	32,9 %	31,5 %
De 35 à 45 ans	35,1 %	35,0 %	34,7 %
De 45 à 55 ans	19,9 %	20,8 %	23,5 %
> 55 ans	5,2 %	5,6 %	5,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100 %

5.3.5.3 Absentéisme

Le tableau ci-dessous présente le taux d'absentéisme sur les trois dernières années.

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Taux d'absentéisme	2,66 %	2,63 %	2,90 %

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

	2018	2019	2020
France	1 292	1 336	1 221
Europe (hors France)	3 954	4 127	4 204
Hors Europe	689	823	675
TOTAL	5 935	6 286	6 100

NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION

	2018	dont à distance	2019	Dont à distance	2020	dont à distance
France	25 105	30 %	26 240	23 %	9 331	63 %
Europe (hors France)	79 754	25 %	90 078	20 %	48 912	57 %
Hors Europe	15 022	18 %	16 880	16 %	10 206	62 %
TOTAL	119 881	25 %	113 198	20 %	68 449	68 %

5.3.5.5 Accident du travail

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'accidents du travail sur les trois dernières années, hors trajets domicile/travail (au sens de la réglementation locale).

	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2020
Nombre d'accidents du travail	35	26	6

5.4 Pratiques responsables

RFA DPEF

Contribution aux objectifs de développement durable



5.4.1 Culture de la satisfaction client

Risques importants identifiés :

- insuffisance du service client ou défaut de conseil.

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

One Ready Smile (ORS) est un programme « clé en main » d'amélioration de l'expérience client, destiné en priorité aux pays ALD qui ont des scores NPS en baisse. Le premier atelier d'ORS sensibilise tous les employés du pays ALD aux indicateurs de l'expérience client (NPS, CSAT, CES), à la manière dont ils sont calculés, aux résultats obtenus par le pays et à l'analyse de ces résultats, y compris les « pourquoi » des scores obtenus. En effet, *One Ready Smile* (ORS) se base sur des enquêtes de satisfaction et des interviews très détaillées qui permettent d'intégrer tant le niveau de satisfaction global que les commentaires détaillés des clients. Cette « Voix du Client » permet d'identifier finement les points de crispation et de monter des ateliers ciblés pour les résoudre, en étudiant systématiquement les parcours clients des conducteurs et des gestionnaires de parc. De plus, des interactions clients clés (livraison d'un nouveau véhicule, fin de contrat, restitution du véhicule) sont revues et améliorées non seulement pour la partie client mais également du point de vue du processus en interne, en y incluant une analyse des interactions digitales, des canaux de communication et en présentant les bonnes pratiques du Groupe à chaque étape du processus. *One Ready Smile* sensibilise aux bonnes pratiques transverses de communication (e-mail, Web) et de comportement (au téléphone, en face à face) avec le client. Enfin, l'utilisation du *feedback* des clients en continu est étudiée en atelier ORS, avec une méthodologie agile pour que les pays puissent mettre en place des plans d'action d'amélioration en continu et en autonomie.

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

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

- la Déclaration universelle des droits de l'homme et ses engagements complémentaires ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- la Convention du patrimoine mondial de l'Unesco ;
- les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) ;
- les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

5.4.2.1 Code de conduite

Le Code de conduite, commun à l'ensemble du groupe de la Société Générale aussi bien en France qu'à l'étranger, décrit les engagements du Groupe envers chaque partie prenante (clients, collaborateurs, investisseurs, fournisseurs, régulateurs/superviseurs, public/société civile) ainsi que les principes de comportement individuel et collectif attendus. Il constitue la base de l'éthique professionnelle de Société Générale et d'ALD.

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

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

Il précise, par ailleurs, les modalités d'exercice du droit d'alerte lorsqu'une situation particulière le justifie, et rappelle que le Groupe protège les lanceurs d'alerte, et garantit leur anonymat lorsque la législation locale le permet. Le Groupe a déployé en début d'année 2019 un nouvel outil d'alerte sécurisé et anonymisé.

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

Le programme Culture et Conduite

Initié en 2016, 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. Depuis fin 2019, chaque année, un test d'appropriation auprès de l'ensemble des collaborateurs est lancé *via* la plateforme de formation MyLearning.

En 2020, le programme Culture et Conduite est passé de la phase projet au mode *run* avec la désignation d'un *co-sponsorship* par deux membres de la Direction générale du Groupe, le chief administrative officer et la responsable des ressources humaines ainsi que la formalisation d'une feuille de route.

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'intérêts et au dispositif d'alerte dans le cadre de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin II).

Depuis 2019 spécifiquement, ALD s'est pleinement inscrit dans le volet Lutte anti corruption du programme de remédiation de Société Générale, ce qui a donné lieu en 2020 aux actions suivantes :

- le renforcement du cadre normatif en matière d'entrée en relation avec des tiers fournisseurs et partenaires, et également lors de l'embauche de nouveaux employés ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle en matière d'actions de donation et de *sponsorships* ;
- plus globalement, la mise à jour du cadre normatif et le renforcement du dispositif notamment en matière de gestion de conflit d'intérêts (mise en place de registres, d'un outil de recensement des situations de conflit d'intérêts des personnes exposées au risque de corruption) et actions de représentation d'intérêts ;
- la mise en place d'un exercice de cartographie des risques de corruption et la mise en place de plans d'action.

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 extractifs sont couverts par plusieurs politiques sectorielles, par le prisme de leurs impacts potentiellement importants en termes d'émissions (y compris gaz à effet de serre), et sur l'environnement naturel et les communautés locales (barrages et énergie hydroélectrique, centrales thermiques, centrales thermiques au charbon, mines, nucléaire civil, pétrole et gaz). L'exploitation agricole et forestière fait également l'objet de plusieurs politiques (agriculture, pêche et agro-alimentaire, exploitation forestière et huile de palme). La défense et les navires de commerce sont également couverts. Les politiques E&S sont publiques et accessibles sur le site Internet de Société Générale :

<https://www.societegenerale.com/fr/publications-documents?theme=rse>. Ces politiques sont systématiquement diffusées aux équipes locales d'ALD en charge du processus *Know Your Customer* (KYC).

Liste de surveillance (ou liste d'identification) E&S

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

Liste d'exclusion E&S

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

Avant chaque entrée en relation avec un nouveau client, et lors du renouvellement des lignes de crédit dédiées aux clients, les listes de surveillance et d'exclusion sont systématiquement examinées par les fonctions locales en charge des processus KYC. Les dossiers présentant des risques liés aux listes de surveillance et aux politiques sectorielles sont transmis à la Direction de la conformité et de la RSE d'ALD SA pour analyse (18 dossiers remontés en 2020).

5.4.3 Achats responsables

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

Organisation

Depuis plusieurs années, ALD renforce 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'offres centralisés au niveau de la Direction des achats d'ALD SA sont lancés en étroite collaboration avec la Direction des achats de Société Générale.

Pour les autres catégories d'achats « indirects » effectués en France (que ce soit par ALD France ou par ALD SA), comme les fournitures, les voyages, la téléphonie mobile ou la gestion 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, a été finalisée en 2020. Elle a déjà été utilisée comme support méthodologique dans des appels d'offres internationaux et sera largement diffusée en 2021 (*cf. infra*).

Analyse Know Your Supplier (KYS)

Les fournisseurs de rang 1 sont évalués par rapport aux standards Société Générale et à des standards internationaux en matière de maîtrise des risques opérationnels, de conformité et de réputation (incluant les enjeux environnementaux et sociaux). Cette évaluation est systématique et fait l'objet d'une directive interne et reprend les fondamentaux du processus *Know Your Customer* (KYC) décrit à la section 5.4.2.3.

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

Établis en fonction des risques identifiés dans la nouvelle cartographie des risques RSE liés aux Achats, des critères RSE, spécifiques à chaque catégorie d'achats éligible, sont intégrés dans

les appels d'offres et pris en compte dans leur analyse. Le niveau de pondération de ces critères dans le choix final du fournisseur dépend du niveau de risque identifié par la cartographie. Les appels d'offres internationaux principaux lancés par la Direction des achats d'ALD SA intègrent ce mécanisme (location courte durée en 2019, pneumatiques en 2020). Les deux catégories ayant fait l'objet de ce processus de référencement représentent plus de 200 millions d'euros de dépenses annuelles, et les fournisseurs internationaux retenus autour de 80 % de ces achats. En 2020, le poids des critères RSE dans la cotation globale a atteint 15 % sur les catégories portant le risque environnemental et social le plus élevé.

Charte achats responsables et clause RSE dans les contrats

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

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 2020 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 2020, un peu moins de 200 demandes d'exercice de droits ont par exemple été traitées au sein du Groupe et en conformité avec les lois sur les 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 À LA SECTION 5.5

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Service client	Programme <i>One Ready Smile</i>	NPS	Amélioration du NPS	33 %	36 %	31 %
Sélection des fournisseurs	Vérification E&S systématique dans processus KYS	Nombre d'entités ALD ayant adopté GR63.3 décrivant le lancement de KYS	100 %	42	11	5
Sélection des fournisseurs	Prise en compte des aspects RSE dans aspects E&S dans les décisions d'achat	Intégration dans tous les appels d'offres internationaux	100 %	100%	100 %	N/A
		Nombre d'entités ALD prenant en compte la sélection de ses fournisseurs	Couvrir les catégories stratégiques et accroître le périmètre géographique	24	19	0
Culture et Conduite	Test d'appropriation ^{(1) (2)}	% de la population cible formée	100 % ⁽²⁾	89 % ⁽¹⁾		

(1) Formation reçue par 50 % des collaborateurs du Groupe.

(2) En 2021, la formation sera distribuée aux entités restantes avec un objectif de 100 % de collaborateurs formés à fin 2021.

Faits marquants 2020

Maintien d'un NPS élevé malgré l'impact COVID
 Déploiement de la *Group Regulation GR63.3* décrivant les besoins de lancement de KYS selon les niveaux de risque
 Mise en place d'un système de *scoring* RSE ayant un poids de 15 % dans le cadre de l'appel d'offres international sur l'activité Pneus
 Mise en place d'un système de *scoring* RSE ayant un poids de 10 % dans le cadre de l'appel d'offres international sur l'activité Maintenance
 Déploiement de l'outil de cartographie des risques lié aux achats directs et indirects
 Poursuite par ALD de la mise en place du volet lutte anticorruption du programme de remédiation de Société Générale
 Déploiement d'un nouvel outil de déclaration de situations de conflit d'intérêts pour les managers exposées au risque de corruption
 Réalisation d'un exercice de cartographie des risques de corruption

Priorités 2021

Continuer à améliorer l'expérience client, notamment sur le canal digital
 Mise en place d'une politique Achats dans le cadre d'une GR (*Group Regulation*) incluant un volet « Achats responsables » qui sera déployée dans toutes les entités ALD
 Mise à jour de l'exercice de cartographie des risques de corruption
 Lancement d'un programme « Numérique responsable »

Move 2025 : Move for Good



Mettre en place une culture et des pratiques commerciales responsables

- Éthique et gouvernance
- Achats responsables
- Satisfaction client

ESG ancrée dans 100 % des politiques, processus et contrôles avec les parties prenantes extérieures

NPS *

> 40 %

* Net Promoter Score. Mesure de la satisfaction du client (auprès des gestionnaires de flotte et des conducteurs) correspondant à la différence de % entre les partisans et les détracteurs. Cette mesure est mise à jour annuellement.

5.5 Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe

RFA DPEF

5.5.1 Programme de réduction carbone 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. Suite à la crise du COVID-19, l'édition 2020 a été annulée ; l'ensemble des initiatives mises en place courant 2019 et 2020 sera éligible à l'édition 2021.

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 7 810 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 1,34 tonne d'équivalent CO₂ par occupant, soit - 35 % par rapport à la base 2014 à isopérimètre (à l'exception des émissions des entités au Chili, au Pérou et en Colombie, acquises en 2015, 2016 et 2017 respectivement). ALD clôture donc le plan 10 points au-dessus de l'objectif (- 35 % vs - 25 %). Bien évidemment, ce résultat intègre l'effet des confinements successifs dû à la pandémie de COVID-19.

Dans le cadre de la stratégie Move 2025, le nouvel objectif que le groupe ALD se fixe en termes de réduction des émissions internes est de 30 % vs 2019 (l'année 2020 étant une année atypique, il a semblé plus opportun de prendre l'année 2019 comme référence).

Locaux

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

En 2020, 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 20 % de ce total.

La consommation de gaz a été de 4,5 GWh sur la période de référence, ce qui représente une baisse de 30 % vs 2014.

La consommation de fioul et des autres fluides (vapeur et eau glacée) reste négligeable en 2020, la consommation d'eau surchauffée reste stable et s'élève à 1,9 GWh (- 1 % vs 2019).

La consommation totale d'énergie des immeubles occupés par ALD s'établit donc en 2020 à 20 GWh, soit une consommation de 3 066 kWh par occupant, soit - 22 % vs 2014 et + 9 % vs 2019. L'objectif quinquennal de - 20 % est donc lui aussi atteint. L'augmentation par rapport à l'année dernière est due principalement à une amélioration de la qualité de la donnée reportée relative au gaz dans les trois entités : Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas.

Dans le cadre de la stratégie 2025, ALD compte poursuivre l'amélioration de la performance énergétique (objectif à définir courant 2021) et atteindra 50 % d'achats d'énergie renouvelable.

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.

La pandémie et les confinements qui ont caractérisé l'année 2020, ont impacté les habitudes de déplacement des collaborateurs d'ALD qui cette année ont parcouru un total de 29 millions de km – en avion, train et voiture – pour leurs déplacements professionnels. Les émissions de CO₂ générées par ces déplacements s'élèvent à 3 204 tonnes, soit - 37 % vs 2019 (et - 32 % vs 2014).

Pour les émissions liées aux trajets domicile-travail, des actions ciblées avaient été déjà déployées en 2019 afin de promouvoir les solutions alternatives à l'utilisation individuelle de véhicules. Les principales entités situées en France (siège d'ALD SA et ALD France) ont formalisé un plan de mobilité, donnant lieu à la mise en place de nouvelles solutions sur les déplacements et les conditions de travail. Au siège d'ALD ainsi que dans de nombreuses filiales, un service d'autopartage est en place. Dans certaines filiales (comme sur le hub Benelux ou pour l'établissement d'ALD France basé à Strasbourg), les salariés peuvent bénéficier de la mise à disposition de vélos à assistance électrique. Le déploiement de cette solution sur d'autres sites en France est à l'étude.

De plus, comme mentionné dans la section 5.3.2.3, la pandémie a accéléré l'adoption du télétravail dans toutes les entités du Groupe. Les résultats de l'enquête interne *Pulse Survey* ont permis de confirmer la nécessité de transformer l'organisation du travail dans un mode ordinaire (hors contexte de crise).

La généralisation ainsi que l'augmentation des jours de télétravail par collaborateur auront mécaniquement un impact sur les émissions liées aux déplacements domicile-travail.

5

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 106 tonnes en 2020, soit une baisse de 31 % vs 2019 (- 49 % vs 2014) ; 25 % du papier acheté par le Groupe est recyclé.

Le télétravail a impacté les résultats 2020, cependant le *trend* positif qu'on a pu constater pendant les dernières années est le fruit de diverses actions menées à travers le Groupe, tels que le bon usage des imprimantes, la dématérialisation des supports papiers vers des supports numériques et l'utilisation de papier recyclé. ALD France a notamment lancé un grand chantier dématérialisation en 2020. 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 2020, ALD a recensé une consommation d'eau de 94 milliers de m³ avec une consommation moyenne par occupant de 10 m³, à peu près stable par rapport à 2019.

Gestion des déchets

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

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

En revanche, les papiers et cartons font l'objet d'une collecte séparée tout comme les déchets des équipements électriques et électroniques (DEEE) ainsi que les mobiliers remplacés à l'occasion des réaménagements.

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

La production de déchets estimée en 2020 est de 423 tonnes, soit une baisse de 31 % par rapport à 2019.

Enjeu CSR (descriptif)	Politiques en œuvre (descriptif)	Indicateur (type indicateur/box)	Objectif qualitatif/quantitatif (type indicateur/box)	Résultat (type indicateur/box)		
				2020	2019	2018
Empreinte carbone des émissions internes	Réduction des émissions de GES	GHG p/occupant	-25% 2020 vs. 2014	- 35 %	- 17 %	- 18 %

Move 2025 : Move for Good



Réduire notre empreinte environnementale interne

• Programme de réduction carbone

- 30 %

d'émissions internes
vs 2019

5.6 Évaluations extra-financières

RFA

DPEF

L'année 2020 a également été marquée par une activité très intense du point de vue des évaluations extra-financières.

Depuis de nombreuses années, ALD se soumet à une évaluation RSE menée par EcoVadis au niveau du Groupe et au niveau des filiales. À fin 2020, 20 entités du Groupe disposent d'une évaluation EcoVadis : 4 disposent d'un statut Platinum (Luxembourg, Pologne, Espagne, Royaume-Uni), 8 d'un statut Gold (ALD SA [Groupe], Autriche, Belgique, Croatie, France, Slovaquie, Slovénie, Suisse), 8 d'un statut Silver (Allemagne, Hongrie, Italie, République tchèque, Roumanie, Russie, Ukraine). L'objectif est de poursuivre l'extension du périmètre en 2021. Avec une note de 70, le groupe ALD figure dans le Top 3 % des sociétés évaluées.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des *ratings* et des évaluations extra-financières reçus par le Groupe.

ALD France a obtenu le statut « Engagé RSE » après l'audit AFAQ 26 000 effectué par l'AFNOR. Six autres pays disposent d'une certification ISO 14001 (Espagne, Italie, Pays-Bas, Roumanie, Suède et Royaume-Uni). Ces 7 pays représentent 64 % de la flotte globale gérée par ALD. Par ailleurs, quatorze pays disposent d'une certification ISO 9001.

Autre évaluation d'une partie prenante externe d'importance : celle des clients. Dans l'enquête annuelle réalisée auprès des grands clients internationaux, 62 % d'entre eux jugent ALD comme un partenaire socialement responsable.

Agences	2019	2020	Positionnement
	Or : 68/100	Or : 70/100	Top 3 % des sociétés du secteur
	D	B	Au-dessus de la moyenne du secteur location et leasing : C
	A	A	Top 40 % des sociétés commerciales et de distribution
	n/a	67/100	Catégorie «Avancé» N° 3 parmi les 102 sociétés du panel mondial des services aux entreprises
	n/a	15,3	Top 8 % du scope général Top 3 % du secteur Transports
	76/100	79/100	ALD parmi les leaders - Top 15 % du secteur Services
	FTSE Russell ESG Rating : 3,3	FTSE Russell ESG Rating : 3,5	76° percentile Inclus dans l'index FTSE4Good

5

5.7 Note méthodologique

RFA DPEF

Cette notice a pour objectif d'explicitier la méthodologie de *reporting* appliquée par ALD pour élaborer les indicateurs figurant dans ce document (spécifiquement sections 5.2 « Mobilité durable », 5.3 « Employeur Responsable », 5.4 « Pratiques Responsables » et 5.5 « Conduite responsable des activités pour compte propre du Groupe »).

5.7.1 Périmètre du rapport

Pour les données environnementales pour le compte propre, en respectant les critères de périmètre demandé par Société Générale (le *reporting* obligatoire pour toutes les entités consolidées par intégration globale au sein de Société Générale plus toutes les sociétés dont Société Générale détient au moins 50 % des parts, ALD a intégré la totalité de ses entités (42 filiales ⁽¹⁾). Pour la campagne sociale alimentant les indicateurs liés aux ressources humaines, ainsi que les données liées à la mobilité durable, ALD a également intégré la totalité de ses entités (42 filiales).

Note : pour l'entité située en Chine, cession annoncée le 23 décembre 2019 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, 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 (donnée reportée pour 41 entités) 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 2020, avec des données arrêtées au 31 décembre 2020.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, avec des données arrêtées au 30 septembre 2020.

(1) Pour 2020, la Malaisie, dont l'activité a commencé en décembre 2020, est exclue du scope.

5.7.5 Collecte des données

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

- **concernant les indicateurs « mobilité durable » :**

- les données relatives aux taux de diesels et de véhicules « verts » dans les livraisons, ainsi qu'aux émissions de CO₂ moyennes de la flotte sont extraites du *datawarehouse* d'ALD, et recouvrent donc les 42 filiales. À noter que les émissions moyennes de CO₂ sont les données officielles d'homologation émanant des constructeurs,
- les données spécifiquement liées à la flotte à la route de véhicules « verts » sont issues du *process* de *reporting ad hoc* mis en place pour suivre de manière plus fine cette activité émergente et émanent des 28 pays représentant plus de 95 % de l'activité sur ce type de véhicules. Les chiffres mentionnés recouvrent les technologies suivantes : véhicules électriques à batterie, véhicules à batterie avec prolongateur d'autonomie, véhicules à hydrogène, véhicules hybrides non rechargeables (essence et diesel), véhicules hybrides rechargeables (essence et diesel). Les véhicules au gaz, flex-fuel, bioéthanol et *mild hybrids* ainsi que les 2 roues sont exclus du comptage ;

- **la quasi-totalité des autres données est collectée au niveau de chaque implantation via l'outil « Planethic Reporting » :**

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

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

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

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 voyages référencée en France par Société Générale recense pour chaque entité cliente, et notamment ALD SA et Temsys (ALD France), les distances parcourues.

Les indicateurs chiffrés du domaine environnemental pour compte propre sont généralement élaborés sur une période de 12 mois glissants allant du 1^{er} octobre 2019 au 30 septembre 2020, avec des données arrêtées au 30 septembre 2020.

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

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions 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, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur 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 du Code du commerce en matière sociale et environnementale ainsi que les informations prévues au 2° alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière 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 du Code du commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ;
- 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 en Annexe 1. Pour certains risques des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : ALD Italie et ALD Pays-Bas ;
- 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 du Code du commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- 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 13 % et 14 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (14 % de la flotte de véhicules et 13 % 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 six personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et mars 2021 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 des ressources humaines, la direction marketing digital et la direction business intelligence et consultancy.

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 12 avril 2021

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Hassan Baaj

Associé

Caroline Delerable

Associée, Développement Durable

5

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations qualitatives (actions ou résultats)	Informations quantitatives (Indicateurs clé de performance)
• La formation des employés • L'égalité de traitement (égalité hommes / femmes) • Le bien-être au travail	• 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 (Indicateurs clé de performance)
• Le programme d'augmentation de la part des véhicules verts et son déploiement • La stratégie et les offres de nouvelle mobilité et leur déploiement • La stratégie de conseil et le déploiement des solutions et offres qui en découlent	• Taille de la flotte verte (véhicules électriques ou hybrides) d'ALD S.A. • Part de motorisation diesel dans les contrats produits en 2020 (%) • Consommation d'électricité issue des fournisseurs • Consommation de gaz • Distances parcourues en avion • 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	Comptes consolidés	148	6.4	Information sur les comptes individuels d'ALD SA	213	RFA
6.1.1	Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global	148	6.4.1	Évolution de l'activité 2020 d'ALD SA	213	
6.1.2	Bilan consolidé	150	6.4.2	Présentation des comptes annuels d'ALD SA	213	
6.1.3	Tableau consolidé de variation des capitaux propres	151	6.4.3	Exposé sur les résultats économiques et financiers d'ALD SA	213	
6.1.4	Tableau consolidé des flux de trésorerie	152	6.4.4	Délais de paiement	214	
6.2	Notes relatives aux comptes consolidés	154	6.4.5	Tableau des résultats financiers d'ALD SA	215	
6.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	208	6.4.6	Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA	215	
			6.4.7	Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA	215	
			6.5	Comptes annuels	216	RFA
			6.5.1	Bilan actif	216	
			6.5.2	Bilan passif	217	
			6.5.3	Compte de résultat	218	
			6.5.4	Annexe	219	
			6.5.5	Informations bilan et résultat	221	
			6.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	227	

6.1 Comptes consolidés

6.1.1 Compte de résultat consolidé et état consolidé du résultat global

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾	8a, 8d	4 428,0	4 417,7
Coûts des contrats de location – Dépréciations	8a	(3 612,8)	(3 559,5)
Coûts des contrats de location – Financement ⁽¹⁾	8a	(179,5)	(210,8)
Gains/pertes latents sur instruments financiers	8a	(9,6)	16,7
Marge des contrats de location		626,1	664,1
Revenus des services	8b, 8d	2 127,9	2 178,4
Coût des ventes – services	8b	(1 497,6)	(1 546,1)
Marge des services		630,3	632,3
Produits de la vente de véhicules	8c, 8d	3 378,3	3 097,4
Coût de revient des véhicules vendus	8c	(3 317,1)	(3 022,4)
Résultat des ventes de véhicules		61,1	75,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL BRUT		1 317,5	1 371,4
Charges de personnel	10	(408,4)	(409,3)
Frais généraux et charges administratives	11	(162,4)	(166,9)
Dotation aux amortissements	12	(62,9)	(58,8)
Total des charges opérationnelles		(633,7)	(635,0)
Provisions pour dépréciation de créances	9	(71,1)	(45,0)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		612,7	691,4
Quote-part dans le résultat des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement		1,9	1,8
Résultat avant impôt		614,6	693,2
Impôt sur le résultat	13	(108,9)	(122,2)
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies		505,7	571,0
Bénéfice après impôt de l'exercice provenant des activités abandonnées		10,0	
RÉSULTAT NET		515,7	571,0
Revenu net attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		509,8	564,2
Participations ne donnant pas le contrôle		5,8	6,8
Résultat par action au titre du résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	1,26	1,40
Résultat par action dilué (en euros)	33	1,26	1,40
Résultat par action au titre des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère :			
Résultat par action de base (en euros)	33	1,24	1,40
Résultat par action dilué (en euros)	33	1,24	1,40

⁽¹⁾ Le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les « Revenus des contrats de location » et les « Coûts des contrats de location – Financement » afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est nul. Les détails de ce reclassement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

État consolidé du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
RÉSULTAT NET		515,7	571,0
Éléments qui ne seront pas ultérieurement reclassés en résultat		(0,6)	(1,4)
Variation des gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite, avant impôt		(0,8)	(1,9)
Impôt différé sur les gains/(pertes) actuariels sur les engagements de retraite		0,2	0,5
Éléments qui seront ultérieurement reclassés en résultat		(82,7)	31,3
Variation des couvertures de flux de trésorerie, avant impôt	19	2,8	(0,9)
Impôt différé sur les couvertures de flux de trésorerie		(0,5)	0,6
Différences de conversion		(85,0)	31,7
Autres éléments du résultat global pour l'exercice, nets d'impôt		(83,3)	29,9
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		432,3	600,9
Attribuable aux :			
Actionnaires de la Société		427,1	594,2
Participations ne donnant pas le contrôle		5,2	6,7

6.1.2 Bilan consolidé

		Pour l'exercice clos le 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Actif			
Flotte de location	14	20 077,0	20 336,7
Autres immobilisations corporelles	15	122,8	118,2
Actifs de droit d'utilisation	16	128,0	131,4
Écart d'acquisition	17	576,0	575,7
Autres immobilisations incorporelles	15	36,5	40,4
Participations dans des entreprises associées et des entités contrôlées conjointement	18	10,2	9,0
Instruments financiers dérivés	19	33,1	7,8
Actifs d'impôts différés	13	195,2	170,3
Autres actifs financiers non courants	20	391,6	469,3
ACTIFS NON COURANTS		21 570,4	21 858,8
Stocks	21	324,6	371,6
Créances clients et créances sur les institutions financières	22	1 582,6	1 734,7
Créances d'impôt exigibles sur le résultat		119,4	120,4
Autres créances et charges constatées d'avance	23	913,9	957,3
Instruments financiers dérivés	19	31,6	10,9
Autres actifs financiers courants	20	350,4	326,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	194,7	155,5
ACTIFS COURANTS		3 517,2	3 676,7
Actifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente		-	52,3
TOTAL DE L'ACTIF		25 087,6	25 587,9
Passif			
Capital social		606,2	606,2
Primes d'émission		367,0	367,0
Autres capitaux propres		(12,9)	(9,0)
Bénéfices non distribués et autres réserves		2 694,2	2 464,5
Résultat net		509,8	564,2
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		4 164,3	3 992,9
Participations ne donnant pas le contrôle		30,9	35,9
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	26	4 195,2	4 028,8
Emprunts auprès d'institutions financières	28	7 763,5	8 607,9
Obligations et titres émis	28	3 467,8	3 893,9
Instruments financiers dérivés	19	12,4	28,9
Passifs d'impôts différés	13	452,8	390,3
Dettes de location	16	108,6	111,5
Engagements de retraite et avantages à long terme	29	23,3	21,6
Provisions	30	125,2	118,8
PASSIFS NON COURANTS		11 953,5	13 172,9
Emprunts auprès d'institutions financières	28	4 970,6	4 800,2
Obligations et titres émis	28	1 443,9	1 092,9
Fournisseurs et autres créanciers	31	2 276,3	2 204,4
Dettes de location	16	24,1	24,4
Instruments financiers dérivés	19	11,3	6,2
Dettes d'impôt exigibles sur le résultat		75,9	73,8
Provisions	30	136,8	143,8
PASSIFS COURANTS		8 938,9	8 345,7
Passifs de groupes destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente		-	40,5
TOTAL DU PASSIF		20 892,4	21 559,1
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		25 087,6	25 587,9

6.1.3 Tableau consolidé de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Attribuable aux actionnaires de la Société									Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Autres capitaux propres	Réserve de conversion	Réserve de couverture	Réserve liée aux gains/(pertes) actuariels	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat net			
Solde au 1^{er} janvier 2019	606,2	367,0	(5,8)	(140,9)	(26,1)	(3,4)	9,3	2 271,5	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)	(0,0)	(1,4)
Différences de conversion	(0,0)	0,0	-	31,9	-	-	-	-	-	31,9	(0,1)	31,7
Autres éléments du résultat global	(0,0)	0,0	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	-	30,0	(0,1)	29,9
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	564,2	564,2	6,8	571,0
Total du résultat global de l'exercice	(0,0)	0,0	-	31,9	(0,4)	(1,4)	-	-	564,2	594,2	6,7	600,9
Produits d'émission d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(3,2)	-	-	-	-	-	-	(3,2)	-	(3,2)
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,2	-	-	2,2	-	2,2
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(234,0)	-	(234,0)	(5,1)	(239,1)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-	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)	(109,0)	(26,5)	(4,8)	11,5	2 593,2	564,2	3 992,9	35,9	4 028,8
Variation des couvertures de flux de trésorerie	-	-	-	-	2,3	-	-	-	-	2,3	-	2,3
Gains/(pertes) actuariels sur les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi	-	-	-	-	-	(0,6)	-	-	-	(0,6)	0,0	(0,6)
Différences de conversion	0,0	(0,0)	-	(84,4)	-	-	-	0,0	(0,0)	(84,4)	(0,6)	(85,0)
Autres éléments du résultat global	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	(0,0)	(82,7)	(0,6)	(83,3)
Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	-	509,8	509,8	5,8	515,7
Total du résultat global de l'exercice	0,0	(0,0)	-	(84,4)	2,3	(0,6)	-	0,0	509,8	427,1	5,2	432,3
Produits d'émission d'actions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisition d'actions propres	-	-	(4,1)	-	-	-	-	-	-	(4,1)	-	(4,1)
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	-	-	-	2,4	-	-	2,4	-	2,4
Émission d'actions propres pour les salariés	-	-	0,1	-	-	-	-	(0,1)	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	(253,9)	-	(253,9)	(4,9)	(258,8)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)	(5,3)	(5,4)
Affectation du Résultat net	-	-	-	-	-	-	-	564,2	(564,2)	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2020	606,2	367,0	(12,9)	(193,4)	(24,2)	(5,4)	13,9	2 903,3	509,8	4 164,3	30,9	4 195,2

6.1.4 Tableau consolidé des flux de trésorerie

		Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
(en millions d'euros)	Notes	2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôt hors activités abandonnées		614,6	693,2
Résultat avant impôt des activités abandonnées	7	10,1	0,0
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		624,7	693,2
Ajustements :			
• Flotte de location	14	3 824,3	3 686,1
• Autres immobilisations corporelles et actifs de droit d'utilisation		51,4	49,3
• Immobilisations incorporelles		16,0	12,9
• Actifs financiers		-	-
• Provision réglementée, provisions pour risques et charges		1,7	3,1
Dotation aux amortissements		3 893,4	3 751,3
(Profit)/perte sur la cession d'actifs financiers		-	0,0
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations corporelles		18,9	25,5
(Profit)/perte sur la cession d'immobilisations incorporelles		2,5	0,0
(Profit)/perte sur la cession de titres consolidés		-	-
(Profit)/perte sur la cession d'activités abandonnées	7	(10,1)	
Profits et pertes sur la cession d'actifs		11,4	25,6
Juste valeur des instruments financiers dérivés		(3,5)	14,7
Charges d'intérêts ⁽²⁾	8a	179,5	210,8
Produits d'intérêts ⁽²⁾		(835,5)	(834,7)
Résultat financier net		(656,0)	(623,9)
Autres		1,1	0,9
Produits de cession de la flotte de location	14	3 231,9	3 044,4
Montants versés pour l'acquisition de la flotte de location	14	(7 195,6)	(8 328,3)
Variation du fonds de roulement		292,9	(266,5)
Intérêts versés		(265,3)	(310,6)
Intérêts reçus		868,9	952,6
Intérêts nets versés		603,6	641,9
Impôts payés		(62,5)	(34,0)
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		741,4	(1 080,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Produits de cession d'autres immobilisations corporelles		-	-
Acquisition d'autres immobilisations corporelles		(51,7)	(62,5)
Cession d'immobilisations incorporelles		-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles		(14,0)	(16,2)
Produits de cession d'actifs financiers		-	0,1
Acquisition d'actifs financiers (titres non consolidés)		(4,7)	(0,0)
Effet du changement de structure du Groupe		0,1	(93,2)
Produits de cession des activités abandonnées, net de la trésorerie cédée	7	14,1	
Dividendes reçus		0,0	(0,0)
Investissement à long terme		79,7	133,3
Prêts et créances sur des tiers		(1,1)	54,6
Autres investissements financiers		(25,2)	20,6
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(2,7)	36,6
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(2,7)	36,6

(en millions d'euros)	Notes	Pour les douze mois arrêtés au 31 décembre	
		2020 ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Produit des emprunts auprès d'institutions financières		4 519,6	7 283,3
Remboursement d'emprunts auprès d'institutions financières		(4 918,0)	(5 915,7)
Produit de l'émission d'obligations		350,7	501,2
Remboursement des obligations émises		(400,1)	(620,8)
Païement des dettes de location	16	(27,2)	(25,7)
Dividendes versés aux actionnaires de la Société	32	(253,9)	(234,0)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(4,9)	(5,1)
Augmentation/diminution du capital		-	-
Augmentation/diminution des actions propres	26	(4,1)	(3,2)
Autres		-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (ACTIVITÉS POURSUIVIES)		(737,9)	980,0
TRÉSORERIE NETTE GÉNÉRÉE/(ABSORBÉE) PAR LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(737,9)	980,0
Gains/(pertes) de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(6,8)	0,2
Incidence des changements de méthodes comptables		-	-
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(6,1)	(64,0)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	24	(114,9)	(50,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	24	(121,0)	(114,9)

(1) Le format de l'état consolidé des flux de trésorerie a changé en 2020 pour refléter les ajustements pour une activité abandonnée. Veuillez consulter la note 7 pour plus de détails.

(2) Le tableau consolidé des flux de trésorerie pour la période de douze mois close en 2019 a été retraité en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les charges d'intérêts et les produits d'intérêts. L'impact de ce reclassement sur le revenu net d'intérêts est nul. Les détails de ce retraitement sont présentés dans la note 8 «Revenus et coût des revenus».

6.2 Notes relatives aux comptes consolidés

NOTE 1	Informations générales	155	NOTE 20	Autres actifs financiers non courants et courants	190
NOTE 2	Principaux événements de l'exercice	155	NOTE 21	Stocks	190
NOTE 3	Résumé des principales méthodes comptables	159	NOTE 22	Créances clients et créances sur les institutions financières	191
NOTE 4	Gestion des risques financiers	171	NOTE 23	Autres créances et charges constatées d'avance	193
NOTE 5	Estimations et jugements comptables déterminants	175	NOTE 24	Trésorerie et équivalents de trésorerie	194
NOTE 6	Informations sectorielles	176	NOTE 25	Actifs et passifs financiers par catégorie	194
NOTE 7	Évolution du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2020	178	NOTE 26	Capitaux propres	196
NOTE 8	Chiffre d'affaires et coût des ventes	179	NOTE 27	Paiements fondés sur des actions	196
NOTE 9	Provisions pour dépréciation de créances	180	NOTE 28	Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis	198
NOTE 10	Charges de personnel	180	NOTE 29	Engagements de retraite et avantages à long terme	200
NOTE 11	Frais généraux et charges administratives	181	NOTE 30	Provisions	203
NOTE 12	Dotation aux amortissements	181	NOTE 31	Fournisseurs et autres créanciers	203
NOTE 13	Impôts sur le résultat	181	NOTE 32	Dividendes	203
NOTE 14	Flotte de location	184	NOTE 33	Résultat par action	204
NOTE 15	Autres immobilisations corporelles et incorporelles	185	NOTE 34	Parties liées	205
NOTE 16	Actifs de droit d'utilisation et dettes de location	186	NOTE 35	Honoraires des auditeurs	206
NOTE 17	Écart d'acquisition	187	NOTE 36	Événements postérieurs à la clôture	206
NOTE 18	Titres mis en équivalence	189	NOTE 37	Périmètre de consolidation	207
NOTE 19	Instruments financiers dérivés	189			

NOTE 1 Informations générales

Avec environ 1 758 000 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 :

- **contrat de location longue durée** : dans le cadre de ces contrats, les clients versent à la Société des paiements échelonnés mensuels pour couvrir le financement, l'amortissement du véhicule et le coût de différents services fournis au titre de l'utilisation du véhicule (tels que l'entretien, le remplacement, la gestion des pneumatiques, les cartes d'approvisionnement en carburant et l'assurance) ;
- **gestion de flotte** : les services de gestion de flotte correspondent à des contrats d'externalisation en vertu desquels un véhicule est détenu par le client, mais géré par le Groupe, le client effectuant des paiements au titre des différents services de gestion de flotte fournis. Ces services sont généralement identiques à ceux fournis dans le cadre des services de *leasing* opérationnel précités, exception faite des services de financement, car le véhicule est détenu par le client.

La Société est une société anonyme de droit français, détenue par la Société Générale. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène et Armand Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 79,82 %).

Les comptes consolidés sont présentés en millions d'euros, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe ; sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Ces états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 26 mars 2021.

NOTE 2 Principaux événements de l'exercice

2.1 Pandémie de COVID-19

La pandémie du coronavirus 2019 (COVID-19) affecte l'économie et les marchés financiers. Tous les secteurs sont confrontés à de nombreux défis liés aux conditions économiques résultant des efforts déployés pour y faire face. Elle a déclenché une récession mondiale car les pays ont imposé, avec plus ou moins de rigueur, des politiques de distanciation sociale, y compris des confinements et des restrictions de déplacement afin de freiner la propagation du virus.

Il est encore difficile d'évaluer les coûts économiques liés à la COVID-19 au vu des nombreuses inconnues quant au temps qu'il faudra aux autorités sanitaires et aux partenaires des différents pays pour déployer la vaccination, au calendrier de mise à disposition du vaccin dans les différentes régions, à la durée de maintien des politiques de distanciation sociale et à la manière dont les consommateurs et les entreprises s'adapteront à l'environnement post-pandémique.

Compte tenu de l'incertitude encore très forte, tant en ce qui concerne l'évolution à court terme de la crise sanitaire, les comportements des consommateurs et des entreprises et la réponse politique apportée, l'évaluation de l'impact de la pandémie repose sur une série de scénarios de stress (scénario de base) et de grand stress (scénario défavorable) tenant compte des vérifications pays par pays. Le scénario de stress, qui tablait initialement sur une réduction des interventions non pharmaceutiques résiduelles (NPI), telles que la limitation des déplacements et des regroupements de personnes, et sur une réponse politique plus vigoureuse, a été mis à jour afin de refléter le caractère continu et intermittent de ces NPI, et inclut le déploiement anticipé des vaccins, qui s'avère essentiel dans le rythme de la reprise en 2021 et au-delà. Le scénario de grand stress (défavorable) suppose une mise en œuvre prolongée des NPI en réponse à de nouveaux variants résistants du virus, un déploiement plus lent de la vaccination, un comportement de désinvestissement, des faillites et une profonde récession économique mondiale. Il convient de souligner que les perspectives du Groupe sont fondées sur les informations actuellement

disponibles. Ces dernières seront réexaminées si le contexte venait encore à se détériorer.

Étant donné l'incertitude entourant la COVID-19, le Groupe a continuellement suivi l'évolution de la situation et a soigneusement pris en compte les circonstances uniques associées et son exposition aux risques lorsqu'il a analysé la manière dont les événements récents ont affecté ses comptes annuels et les informations fournies dans plusieurs domaines clés :

Risque de crédit

Durant cette période sans précédent, il a été particulièrement difficile pour le Groupe d'estimer le degré de recouvrabilité des créances du fait du nombre croissant de clients susceptibles d'être confrontés à des difficultés financières ou de devenir insolvables. La Direction a examiné avec attention les indicateurs laissant penser que certains clients du Groupe pouvaient connaître des difficultés financières, tels que des paiements plus tardifs que la normale ou des paiements partiels. Elle a comptabilisé des pertes de valeur ou constitué des provisions réalistes en fonction des pertes attendues. Au cours de l'exercice, du fait essentiellement de la mise en place des programmes d'aide publique, le Groupe n'a pas observé de détérioration majeure de la recouvrabilité des créances clients.

Les pertes de crédit attendues sont réévaluées à chaque date de clôture et reflètent toutes les informations raisonnables qui sont disponibles à ladite date. Outre les éventuels changements des conditions de crédit accordées à ses clients, compte tenu de l'évolution potentielle de leur profil de risque suite aux perturbations causées par l'épidémie de COVID-19, la Direction a revu la matrice des provisions du Groupe qui est utilisée pour déterminer les pertes de crédit attendues, y compris la révision des taux de pertes attendues, et a évalué la possibilité de dépréciation ou d'annulation potentielle des créances. En raison de la plus grande volatilité des conditions économiques, le Groupe a tenu compte de divers facteurs et scénarios de stress pour déterminer les taux de pertes.

Le Groupe applique la méthode simplifiée d'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues sur toute la durée de vie des créances saines. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Calcul des pertes de crédit attendues

Compte tenu des perspectives économiques négatives et des éventuelles difficultés de trésorerie rencontrées par les clients dans le cadre de la pandémie de la COVID-19, le Groupe a adopté l'approche *forward looking* (composante prospective) car il considère désormais qu'elle aura un impact important sur ses états financiers. L'augmentation de la provision reflète la plus grande probabilité de défaillances des clients et l'ampleur plus importante des pertes en cas de défaillance.

Les principaux éléments pris en compte pour le calcul de la provision prospective sont les suivants :

- analyse du portefeuille de clients pour identifier les clients individuels ou les secteurs qui sont susceptibles d'être plus touchés par la COVID-19. Suite à cette analyse, les petites et moyennes entreprises, les partenariats et les clients privés ont été inclus dans la provision. L'analyse, initialement envisagée pour

les comptes intermédiaires, a été mise à jour pour l'année entière à mesure que de nouvelles données sur l'activité des clients et la situation économique de chaque pays étaient communiquées ;

- disponibilité de l'aide gouvernementale dans chaque pays où le Groupe intervient, conditions et durée prévues pour cette aide et impact sur la recouvrabilité des créances dans les périodes à venir lorsque l'aide sera supprimée ou réduite ;
- ajustement du modèle décrit ci-dessus, utilisé pour calculer les taux de PD, afin de refléter divers impacts de stress qui peuvent être classés comme légers, moyens ou sévères. Ces effets de stress ont été appliqués par l'ajout de complément aux taux de PD. La fourchette des taux de compléments appliqués était comprise entre 0 et 30 %, en fonction de l'environnement économique de chaque pays. Le scénario de base appliqué par le Groupe comprend un mix d'effets de stress moyens et sévères et un stress global supplémentaire de 20 % qui a été appliqué au taux de PD pour tous les autres soldes clients sains. Le scénario défavorable comprend uniquement des effets de stress sévères, avec le même taux de stress supplémentaire que le scénario de base.

Au 31 décembre 2020, la provision prospective était de 15,4 millions d'euros selon le scénario de base. L'impact des autres scénarios est présenté dans le tableau ci-dessous. Si le scénario défavorable était appliqué à tous les pays et qu'un stress supplémentaire de 30 % était appliqué à tous les soldes clients sains, la provision prospective augmenterait de 1,2 million d'euros à 16,6 millions d'euros. Dans le scénario de base, hors stress supplémentaire de 20 % sur tous les autres soldes clients sains, la provision aurait été réduite de 1,4 million d'euros ; l'application d'un stress à 30 % sur tous les autres soldes clients sains aurait augmenté la provision de 0,7 million d'euros.

(en millions d'euros)

Scénario de base,
incluant un stress
supplémentaire de + 20 %

TOTAL PROVISION IFRS 9

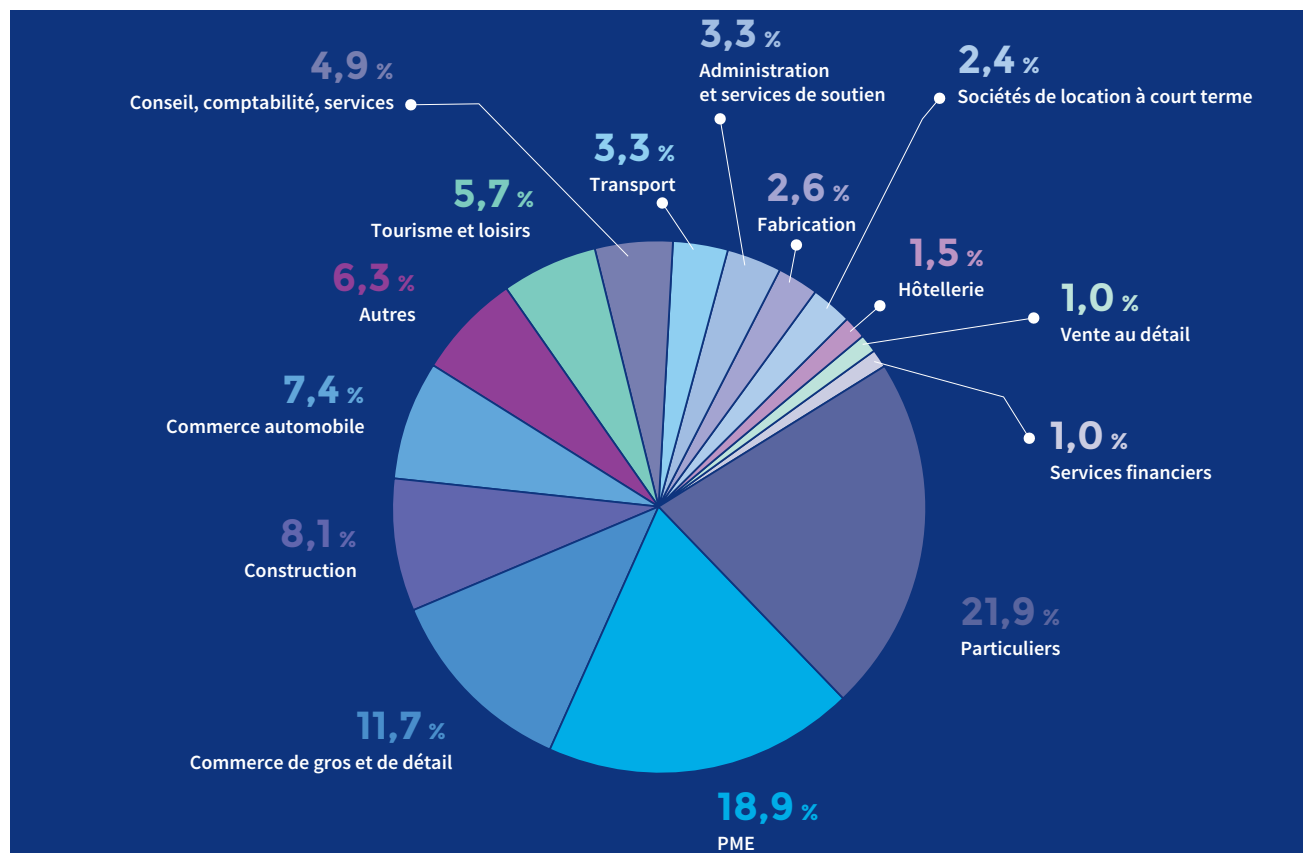
(34,6)

- dont provision prospective

(15,4)

Scénario	Impact de sensibilité				
	De base	De base	Défavorable	Défavorable	Défavorable
Variation du stress supplémentaire	- 20 %	+ 10 %	0 %	- 20 %	+ 10 %
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+ 1,4	- 0,7	- 0,5	+ 0,9	- 1,2

Le graphique ci-dessous montre la répartition de la provision prospective par secteur au 31 décembre 2020.



En moyenne, 19 % (juin 2020 : 13 %) du portefeuille total de clients a été identifié comme étant à risque.

L'évolution du Coût du risque (y compris la composante prospective) et le Coût du risque en pourcentage de l'actif net productif moyen (NEA) ⁽¹⁾ sur les deux derniers exercices sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

	2020		2019	
	Décembre (cumul)	Juin (cumul)	Décembre (cumul)	Juin (cumul)
(en millions d'euros)				
Coût du risque	71,1	47,6	45,0	21,8
• dont dotation de provision prospective	15,4	13,4	-	-
NEA moyen	21 004	20 831	20 142	19 516
Coût du risque en % du NEA moyen (points de base)	34	46	22	22

Bien que, au cours de l'exercice actuel, le PIB ait diminué dans tous les pays dans lesquels le Groupe intervient, hors impact de l'augmentation de la provision IFRS 9, il n'y a pas eu de détérioration sérieuse du Coût du risque. La Direction estime que le niveau actuel de la provision est adéquat.

Pour information, l'impact global de la dernière crise financière en 2009 a été un Coût du risque de 45 points de base de l'actif productif moyen ⁽¹⁾. Le Groupe continuera à suivre les paramètres de la

provision, y compris la pertinence des taux de complément, en fonction de l'évolution de la pandémie.

Des informations détaillées concernant les créances qui entrent et sortent du champ d'application de l'approche simplifiée de l'IFRS 9 pour les clients sains et la matrice des provisions pour pertes sont présentées à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

(1) Ratio annualisé, en utilisant les charges de dépréciation des créances divisées par la moyenne arithmétique des actifs productifs au début et à la fin de la période. Les actifs productifs sont définis comme la flotte de location ou les créances de location-financement, nettes des provisions associées.

Reports de loyers

Au début de la pandémie de COVID-19, le Groupe a accordé à certains de ses clients des reports de paiement des contrats de location pour des montants facturés pouvant aller jusqu'à six mois. Les entités du Groupe ont déterminé ces reports de paiement en fonction des faits et circonstances spécifiques à chaque client. La majorité de ces reports de loyers se rapportent au premier semestre 2020. Un plan de paiement a été mis en place pour les reports de loyers accordés. Dans la majorité des cas, la contrepartie des baux est restée inchangée et aucune modification n'a été opérée au niveau des baux. Dans les rares cas où le contrat a été modifié, cela n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe. Si le locataire ne paie pas le montant dû au titre du contrat de location ou si le Groupe craint que le locataire ne soit pas en mesure de payer les montants dus dans les périodes à venir, alors le Groupe applique la politique de gestion du crédit telle que décrite à la note 4.1.1 « Risque de crédit ». Des informations concernant l'échéance des créances sont fournies à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

Risque lié à la valeur résiduelle

Le Groupe conserve généralement le risque de valeur résiduelle des véhicules loués et vend les véhicules restitués par les clients à la fin du contrat de location, générant un profit ou une perte sur la vente de ces véhicules.

Lors d'un exercice financier, le Groupe est exposé à une perte potentielle résultant (i) de la revente de véhicules liés à des contrats de location qui expirent au cours de la période et dont le prix de revente est inférieur à leur valeur nette comptable et (ii) de dépréciations additionnelles enregistrées durant la période de location si la valeur résiduelle devient inférieure à la valeur résiduelle contractuelle. Les bénéfices liés aux ventes futures et les

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

Même si plusieurs pays sont entrés en récession simultanément du fait de la crise de la COVID-19, la demande de véhicules d'occasion et la valeur de revente n'ont pas été négativement impactées. Le risque lié à la valeur résiduelle est atténué par la mise en place d'extensions de contrat avec les clients existants et le développement d'un produit de location flexible selon lequel les véhicules d'occasion sont réaffectés à de nouveaux contrats.

Le Groupe a également procédé à une réévaluation de la flotte (une nouvelle évaluation de la valeur résiduelle de la flotte) au cours du second semestre 2020, pays par pays, afin d'identifier et de calculer l'impact éventuel des changements de la valeur résiduelle estimée des véhicules en contrat de location simple. Tout risque potentiel est pris en compte de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. Le Groupe a envisagé différents scénarios dans toutes les régions avec un stress adapté par véhicule en fonction de la gravité de la pandémie et des marchés locaux de vente de véhicules d'occasion. Tous les scénarios de stress prévoient un impact négatif sur les prix de vente des véhicules d'occasion en 2020 et 2021.

Les résultats de ces réévaluations ont été revus au niveau central et, au 31 décembre 2020, le Groupe considère que le scénario de base est le plus probable et équivaut à un stress COVID-19 moyen sur le prix de revente futur attendu de 171 euros par véhicule, ce qui a entraîné une charge nette de 39 millions d'euros comptabilisée dans les coûts d'amortissement en résultat (31 décembre 2019 : 20,4 millions d'euros de produit net).

Scénario de base

Stress par véhicule (en euros)	171
Provision nette dans le compte de résultat (en millions d'euros)	(39,0)

Impact de sensibilité	Sans stress COVID	Scénario défavorable
Changement au niveau du stress par véhicule (en euros)	- 171	+ 171
Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)	+ 14	- 18

Dépréciation du stock de véhicules d'occasion

Le Groupe continue à évaluer ses stocks à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation, la valeur nette de réalisation étant le prix de vente estimé moins les frais de vente variables applicables. La provision est calculée véhicule par véhicule.

L'impact des restrictions liées au confinement sur le marché des véhicules d'occasion a été minime et les niveaux de stock sont sous contrôle. Le Groupe a constitué une provision supplémentaire de 3,4 millions d'euros pour le stock de véhicules d'occasion afin d'anticiper un processus de vente plus long et une réduction des prix en 2021 (charge de 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles 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.

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. Cependant, le Groupe est toujours soutenu par Société Générale pour le financement de son développement.

Le groupe ALD limite son exposition au risque de liquidité en finançant l'actif sous-jacent par un instrument ayant une échéance similaire à celle du contrat de location correspondant. L'écart de liquidité résiduel de chaque entité est évalué chaque mois, en vérifiant si la liquidation de l'actif loué correspond au passif résiduel. Tout écart par rapport au seuil de sensibilité est corrigé sous la supervision de la trésorerie centrale du Groupe.

Les accords de financement ont été régulièrement analysés par le Groupe et il n'y a pas eu d'impact important sur l'évaluation du risque de liquidité.

Continuité de l'activité

La COVID-19 a accru l'incertitude inhérente aux évaluations des performances financières futures du Groupe, qui dépendent des environnements économiques plus larges au sein desquels les entités du Groupe évoluent. La Direction a évalué de manière constante l'ensemble des informations disponibles au regard des années à venir et examiné les différentes conséquences pouvant découler des événements et de l'évolution de la situation. Les prévisions pour les années à venir ont été largement revues, par exemple au niveau du chiffre d'affaires, des marges et de l'évolution du fonds de roulement, afin d'étayer l'évaluation de la Direction dans l'environnement actuel. La Direction a également évalué l'impact que les événements et conditions actuels et futurs pourraient avoir sur les activités du Groupe en envisageant différentes issues possibles et en appliquant des scénarios à la

baisse. Il en résulte que le Groupe dispose de liquidités suffisantes pour continuer à remplir ses obligations à mesure qu'elles arrivent à échéance et que la continuité de l'exploitation n'a pas été affectée par la pandémie de COVID-19.

2.2 Vente d'une filiale en Chine

En 2019, ALD a conclu un accord afin de vendre sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine. Cette vente est intervenue en même temps que la cession de la participation de 50 % détenue par son partenaire dans la coentreprise. Le contrat relatif aux droits de propriété a été signé le 16 décembre et le *closing* de la transaction a eu lieu le 28 février 2020.

Cette filiale répond aux critères d'une activité abandonnée et les détails inhérents à sa vente sont présentés dans la note 7.

NOTE 3 Résumé des principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des comptes consolidés sont exposées ci-après. Toutes les méthodes de valorisation sont définies dans les notes décrivant les catégories concernées. Ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés, sauf indication contraire.

3.1 Format de présentation des états financiers

La présentation du tableau consolidé des flux de trésorerie a été modifiée en 2020 pour tenir compte des ajustements liés à la vente d'une filiale. Aucun retraitement n'est requis pour l'exercice précédent.

3.2 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 2020.

3.3 Changements de méthodes comptables et d'informations à présenter**Nouvelles normes, normes modifiées et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2020**

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 2020 :

Normes comptables, amendements ou interprétations	Notes	Dates d'adoption par l'Union européenne
Amendements à IFRS 3 : Définition d'une entreprise	3.3.1	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 : Réforme des taux d'intérêt de référence	3.3.2	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 : Définition du terme « significatif »	3.3.3	1 ^{er} janvier 2020
Cadre conceptuel de l'information financière publié le 29 mars 2018	3.3.4	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 16 : Contrats de location – Concessions de loyers COVID-19	3.3.5	1 ^{er} janvier 2020

3.3.1 Amendements à IFRS 3 : Définition d'une entreprise

L'amendement à IFRS 3 précise que pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit, au minimum, inclure un intrant et un processus substantif qui, ensemble, contribuent significativement à créer un extrant. En outre, il précise qu'une activité peut exister sans inclure tous les intrants et processus nécessaires à la création d'extrants. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe, mais peuvent avoir une incidence sur les périodes futures si le Groupe conclut des regroupements d'entreprises.

3.3.2 Amendements à IFRS 7, IFRS 9 et IAS 39 : Réforme des taux d'intérêt de référence

Les amendements à IFRS 9 et à IAS 39 Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation prévoient un certain nombre d'allègements, qui s'appliquent à toutes les relations de couverture directement touchées par la réforme des taux d'intérêt de référence. Une relation de couverture est affectée si la réforme donne lieu à des incertitudes quant au calendrier et/ou au montant des flux de trésorerie de référence de l'élément couvert ou de l'instrument de couverture. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe car il n'a pas de relation comparative de couverture de taux d'intérêt.

3.3.3 Amendements à IAS 1 et IAS 8 : Définition du terme « significatif »

Les amendements définissent le terme significatif comme suit : « 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 amendements précisent que l'importance relative dépendra de la nature ou de l'ampleur des informations, soit individuellement, soit en combinaison avec d'autres informations, dans le contexte des états financiers. Une information est considérée comme erronée si l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elle influence les décisions prises par les principaux utilisateurs. Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe et ne devraient pas en avoir à l'avenir.

3.3.4 Cadre conceptuel de l'information financière publié le 29 mars 2018

Le cadre conceptuel n'est pas une norme et aucun des concepts qu'il contient n'a priorité sur les concepts ou les exigences d'une norme quelconque. L'objectif du cadre conceptuel est d'aider IASB à élaborer des normes, de permettre aux préparateurs de définir des méthodes comptables cohérentes lorsqu'aucune norme applicable n'est en place et de faciliter la compréhension et l'interprétation des normes par l'ensemble des parties. Le cadre conceptuel révisé comprend quelques nouveaux concepts, fournit des définitions et des critères de reconnaissance actualisés pour les actifs et les passifs et clarifie certains concepts importants.

Ces amendements n'ont pas eu d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

3.3.5 Amendements à IFRS 16 : Contrats de location – Concessions de loyers COVID-19

Du point de vue du preneur

IASB a publié des amendements à la norme IFRS 16 (les amendements) afin de faciliter la prise en compte par les locataires des concessions de loyer. L'amendement a été adopté par le Groupe à compter du 1^{er} juin 2020.

Selon les exigences précédentes de la norme, les locataires évaluent si les concessions de loyer constituent des modifications de bail et, si c'est le cas, appliquent les directives spécifiques sur la comptabilisation des modifications de bail. Cela implique généralement de réévaluer les dettes de location en utilisant les paiements de location révisés et un taux d'actualisation modifié. Au vu de effets de la pandémie de COVID-19, le Conseil d'administration a prévu un aménagement pratique pour les locataires. Aux termes de ce dernier, les locataires ne sont pas tenus d'évaluer si les concessions de loyer admissibles constituent des modifications de bail. Ils sont, en revanche, autorisés à les comptabiliser comme s'il ne s'agissait pas de modifications de bail.

Les concessions de loyer sont éligibles à l'aménagement pratique si elles découlent directement de la pandémie de COVID-19 et si tous les critères suivants sont remplis :

- la modification des paiements de location entraîne une révision de la contrepartie du bail qui est sensiblement identique ou inférieure à la contrepartie du bail précédant immédiatement la modification ;
- toute réduction des paiements de location ne concerne que les paiements initialement dus au plus tard le 30 juin 2021 ; et
- il n'y a pas de changement substantiel aux autres termes et conditions du bail.

Le Groupe a appliqué l'aménagement pratique pour les concessions de loyer qui répondent aux critères ci-dessus en décomptabilisant une partie des dettes locatives et en comptabilisant un paiement variable négatif au titre de la location dans le résultat. L'actif du droit d'utilisation continue d'être amorti sans aucun changement et l'intérêt sur les dettes locatives est comptabilisé au taux d'emprunt marginal inchangé.

Une modification dans la portée ou la contrepartie d'un bail, qui ne faisait pas partie des termes et conditions d'origine, répond à la norme de modification d'un contrat de location et le Groupe continue à appliquer IFRS 16 afin de comptabiliser ces modifications.

Le Groupe a évalué que les impacts de toutes les concessions de loyer au 31 décembre 2020 ne présentent pas de montants significatifs dans aucune de ses filiales.

Du point de vue du bailleur

Les amendements ne prévoient pas d'aménagement pratique pour les bailleurs. Ces derniers doivent toujours déterminer si une concession de loyer constitue une modification du bail. Si un bailleur conclut qu'une concession de loyer est une modification du bail, alors il applique les directives spécifiques de la norme sur la comptabilisation des modifications des contrats de location-financement et de location simple. Le Groupe applique déjà la norme concernant les modifications des contrats de location et aucune modification n'est requise dans les états financiers.

3.4 Normes et interprétations adoptées par l'IASB mais non encore applicables au 31 décembre 2020

L'IASB publie des référentiels, des amendements et des interprétations comptables, dont certains n'ont pas été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2020. Ils doivent être appliqués à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2021 au plus tôt ou à la date de leur adoption par l'Union européenne. Par conséquent, ils n'ont pas été appliqués par le Groupe au 31 décembre 2020.

IFRS 17 : Contrats d'assurance

Le Groupe mettra en œuvre l'IFRS 17 « Contrats d'assurance », y compris les amendements à l'IFRS 17, lorsqu'elle entrera en vigueur après le 1^{er} janvier 2023. Cette nouvelle norme remplacera la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance » qui a été publiée en 2004 et qui permet actuellement aux entités de faire valoir les exigences nationales pour la comptabilisation des contrats d'assurance.

IFRS 17 prévoit de nouvelles règles de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicables aux contrats d'assurance qui entrent dans son champ d'application (contrats d'assurance émis, contrats de réassurance détenus et contrats de placement émis avec participation discrétionnaire). Les provisions de souscription actuellement comptabilisées au passif du bilan seront remplacées par une évaluation en valeur actuelle des contrats d'assurance.

Le modèle général prévu pour l'évaluation des contrats d'assurance dans le cadre du bilan reposera sur une approche modulaire : une estimation actuelle des flux de trésorerie futurs, un ajustement des risques et une marge sur les services contractuels.

Les marges positives sur les services contractuels seront comptabilisées en produits sur la durée des prestations d'assurance, tandis que les marges négatives seront immédiatement comptabilisées en charges, dès que le contrat d'assurance sera identifié comme déficitaire.

Le modèle général sera le modèle de mesure par défaut pour tous les contrats d'assurance.

Toutefois, l'IFRS 17 prévoit également un modèle alternatif obligatoire pour les contrats d'assurance avec participation directe. Selon ce modèle, baptisé « approche de commission variable » (*Variable Fee Approach*, ou VFA), l'évaluation du passif des contrats d'assurance doit tenir compte de l'obligation de verser aux titulaires d'assurance une part substantielle du rendement à la juste valeur des éléments sous-jacents, moins une commission pour les services futurs fournis par le contrat d'assurance (les variations de la juste valeur des éléments sous-jacents imputables aux titulaires sont alors enregistrées en tant qu'ajustements de la marge des prestations contractuelles).

Une évaluation simplifiée (approche d'affectation des primes) est également acceptée par la norme pour les contrats à court terme (12 mois ou moins) et les contrats pour lesquels le résultat de l'approche d'affectation des primes est proche de celui de l'approche générale.

Ces modèles d'évaluation devront être appliqués à des portefeuilles de contrats d'assurance homogènes. Le niveau d'agrégation de ces portefeuilles sera évalué en tenant compte :

- des contrats qui sont soumis à des risques similaires et qui sont gérés ensemble ;
- de l'année au cours de laquelle les contrats sont émis ; et
- lors de la comptabilisation initiale, des contrats déficitaires, des contrats qui ont peu de chance de devenir déficitaires par la suite et des autres contrats.

Le Groupe évalue actuellement l'impact de l'IFRS 17 et rendra ses conclusions au regard de son importance en 2022.

3.5 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 7 « Modification du périmètre de consolidation pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ».

3.5.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe détient une participation de contrôle. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité en question, et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Les filiales sont entièrement consolidées à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sortent du périmètre de consolidation à compter de la date à laquelle ce contrôle prend fin.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises.

La contrepartie transférée pour l'acquisition d'une filiale correspond à la juste valeur des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entité acquise et des parts de capitaux propres émises par le Groupe. Elle comprend la juste valeur de tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs et passifs éventuels repris à l'occasion d'un regroupement d'entreprises sont initialement évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition, conformément à IFRS 3. Le Groupe comptabilise au cas par cas toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entité acquise, soit à sa juste valeur, soit à sa quote-part dans les montants comptabilisés dans les actifs nets identifiables de l'entité acquise.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge dès qu'ils sont encourus.

Les transactions intra-groupes, 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.

3.5.2 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 18 « Participations dans des entreprises associées ».

3.5.3 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.

3.5.4 Entités *ad hoc*

Dans le cadre du programme de titrisation adossée à des actifs (décrit à la note 4 « Gestion des risques financiers »), des créances contractées sur les futurs loyers perçus et des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont cédées à des entités *ad hoc*. Les entités *ad hoc* sont des sociétés créées dans le but de réaliser un objectif limité et bien défini, tel qu'une titrisation d'actifs loués.

Les 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 utilise diverses entités juridiques, qui ont été constituées spécifiquement pour les opérations de titrisation du Groupe. Ces sociétés sont donc considérées comme des filiales et incluses dans les comptes consolidés du Groupe.

3.6 Méthodes de conversion

3.6.1 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, l'euro étant la monnaie de présentation du Groupe. Sauf indication contraire, les valeurs ont été arrondies au million le plus proche. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

3.6.2 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 ».

3.6.3 Sociétés du Groupe

Les résultats et la situation financière de toutes les entités du Groupe (aucune n'ayant la monnaie d'une économie hyper-inflationniste) dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation sont convertis dans la monnaie de présentation selon les modalités suivantes :

- les actifs et passifs de chaque bilan présenté sont convertis aux taux en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et les charges de chaque compte de résultat sont convertis aux taux annuels moyens pondérés (sauf si cette moyenne ne représente pas une approximation raisonnable de l'effet cumulé des taux en vigueur aux dates des transactions, auquel cas les produits et les charges sont convertis aux taux en vigueur aux dates des transactions) ; et
- toutes les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

L'écart d'acquisition et les ajustements de juste valeur liés à l'acquisition d'une entité étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité étrangère, et convertis au taux en vigueur à la clôture. Les différences de change en découlant sont comptabilisées dans les éléments du résultat global.

Les principaux taux de change suivants utilisés dans les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 sont basés sur les taux de change en vigueur à la Bourse de Paris :

	Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen
Euro/Livre sterling	0,8990	0,8892	0,8508	0,8773
Euro/Couronne danoise	7,4409	7,4544	7,4715	7,4661
Euro/Couronne suédoise	10,0343	10,4881	10,4468	10,5867
Euro/Rouble russe	91,4671	82,6454	69,9563	72,4593
Euro/Couronne tchèque	26,2420	26,4555	25,4080	25,6698
Euro/Real brésilien	6,3735	5,8900	4,5157	4,4135
Euro/Hryvnia ukrainienne	34,7501	31,2476	26,6894	28,7625

3.7 Contrats de location

Le Groupe classe ses contrats de location dans l'une ou l'autre des catégories « Contrats de location simple » et « Contrats de location-financement » en vertu de l'IFRS 16. Cette classification est fonction de la mesure selon laquelle le contrat de location transfère les risques et les avantages découlant de la propriété d'un actif sous-jacent. Un contrat de location est classé dans la catégorie des contrats de location-financement s'il transfère la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif. Inversement, un contrat de location simple est un contrat de location qui ne transfère pas la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif.

3.7.1 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 du versement considérée comme des recettes au titre des services. Les produits des prestations de services sont identifiés comme une composante non-location et le Groupe applique la norme IFRS 15 pour répartir la contrepartie du contrat. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Revenus des contrats de location ; et (ii) Revenus des services.

Le coût des véhicules loués dans le cadre d'un contrat de location simple englobe le prix d'acquisition de ces véhicules, ainsi que tous les coûts supplémentaires de mise en état de fonctionnement de l'actif destiné à être utilisé en location simple. Les droits d'importation et les taxes d'achat non 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 3.8.2 « Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location ».

3.7.2 Portefeuille de location-financement

Les contrats de location-financement sont comptabilisés comme des actifs financiers à hauteur d'un montant égal à la valeur actuelle des paiements minimaux au titre des contrats de location (y compris la valeur résiduelle garantie) et à la valeur résiduelle non garantie revenant au Groupe, après déduction des provisions pour créances douteuses jugées nécessaires et du cumul des pertes de valeur. Les coûts directs initiaux sont inclus dans l'évaluation initiale des créances de location-financement. Les actifs sont présentés au poste « Créances clients et créances sur les institutions financières » du bilan (voir la note 22 pour plus de détails).

Les versements échelonnés au titre des contrats de location-financement peuvent englober plusieurs composants, dont les produits sont comptabilisés séparément. Les versements échelonnés sont classés et présentés sous les rubriques suivantes du compte de résultat : (i) Intérêts issus des locations-financement (la différence entre la valeur brute et la valeur actuelle de la créance, c'est-à-dire les produits financiers non acquis, est comptabilisée sur la durée du contrat de location en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif) ; et (ii) Revenus (lorsque des services sont prévus dans le contrat de location).

La comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de location simple et de location-financement est présentée plus en détail à la note 3.24.

3.7.3 Services de gestion de flotte

Ces services incluent notamment la livraison du véhicule, la gestion de la carte grise et du processus d'immatriculation, ainsi que les exigences liées aux taxes et à l'assurance, l'entretien du véhicule, les demandes en garantie, l'analyse de la politique véhicule et flotte et les recommandations associées, le *benchmarking* et le conseil. Les véhicules classés dans cette catégorie sont inclus dans la flotte hors bilan et le chiffre d'affaires correspondant est comptabilisé dans la rubrique « Revenus des services ».

3.8 Immobilisations corporelles

3.8.1 Immobilisations corporelles sous contrat de location simple et flotte de location

Cette catégorie d'actifs comprend principalement les véhicules loués à des tiers, mais également d'autres biens détenus par le Groupe (même s'ils ne sont pas significatifs).

Les immobilisations corporelles sous contrat de location simple et la flotte de location sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les véhicules sont inscrits à l'actif sur la base (i) de leur prix d'acquisition, (ii) de toutes les dépenses liées aux éléments dont la Société est propriétaire et qui sont considérés comme des accessoires permanents du véhicule (par exemple la radio, le système antivol, etc.) au début du contrat, (iii) des coûts directs externes initiaux, y compris les commissions et les honoraires juridiques, et (iv) des coûts de livraison, lorsqu'ils sont significatifs.

Les actifs sous contrat de location simple sont présentés au bilan en fonction de la nature de l'actif. Les actifs loués sont amortis de façon linéaire et ramenés à leur valeur résiduelle sur la durée du contrat de location. La durée moyenne des contrats de location varie entre 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.

3.8.2 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. Lorsque la valeur comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable estimée, elle est immédiatement ramenée à la valeur recouvrable de l'actif concerné.

3.9 Actifs de droit d'utilisation et dettes de location (lorsque le Groupe est preneur)

3.9.1 Champ d'application

La norme IFRS 16 concerne tout contrat répondant à la définition d'un contrat de location. Il existe des exceptions à cette norme, qui ne sont pas applicables au Groupe. Les preneurs ne sont pas tenus d'appliquer cette norme aux contrats de location d'immobilisations incorporelles (logiciels par exemple). Le Groupe utilise cette option pour préparer l'application de la norme. Tous les actifs de droit d'utilisation du Groupe sont liés à des contrats de location de bâtiments pour la location d'espaces commerciaux et de bureaux.

3.9.2 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.

3.9.3 Modification de la durée du contrat de location

En cas de changement de situation du preneur ayant une incidence sur la certitude d'exercice d'une option que le preneur a ou non intégrée à son calcul de durée du contrat de location, il convient de réévaluer la durée.

Suite à une modification de la durée du contrat de location (réestimation ou révision), le passif de location doit être réévalué afin de refléter ces changements. Le taux révisé correspond au taux d'intérêt implicite dans le bail pour la durée résiduelle du contrat s'il est possible de le calculer. Sinon, le locataire doit utiliser son taux d'emprunt marginal à la date de modification de la durée du bail.

3.9.4 Actifs de droit d'utilisation

Le Groupe comptabilise les actifs de droit d'utilisation à la date d'entrée en vigueur du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible pour utilisation). Les actifs de droit d'utilisation sont évalués au coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur, et ajustés pour tenir compte de la réévaluation des dettes de location. Le coût des actifs de droit d'utilisation inclut le montant des dettes de location comptabilisées, les coûts directs initiaux engagés et les loyers versés au plus tard à la date d'entrée en vigueur, déduction faite des avantages reçus au titre de la location. À moins que le Groupe ne soit raisonnablement certain d'obtenir la propriété de l'actif loué à l'échéance du contrat de location, les actifs de droit d'utilisation comptabilisés sont amortis de façon linéaire sur la durée la plus courte entre leur durée d'utilité estimée et la durée du contrat. Les

dotations aux amortissements sont comptabilisées dans le poste Dotation aux amortissements dans le compte de résultat. La valeur de l'actif peut être ajustée ultérieurement si le contrat de location est modifié, si la période de location est réestimée, ou pour tenir compte des changements contractuels opérés au niveau des loyers suite à l'application d'indices ou de taux. Selon la norme IFRS 16, le coût d'un actif de droit d'utilisation comprend également une estimation des coûts engagés par le preneur pour 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.

3.9.5 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.

3.9.6 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.

3.9.7 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».

3.9.8 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.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 16 « Actifs de droit d'utilisation et dettes de location ».

3.10 Immobilisations incorporelles

3.10.1 Écart d'acquisition

L'écart d'acquisition découle de l'acquisition de filiales, d'entreprises associées et de coentreprises, et représente l'excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels nets identifiables de l'acquéreur. L'écart d'acquisition est évalué au coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Lorsque l'excédent est négatif (écart d'acquisition négatif), il est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultat.

Aux fins du test de dépréciation, l'écart d'acquisition acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie, qui devrait bénéficier des synergies du regroupement. Chaque unité ou groupe d'unités auquel l'écart d'acquisition est affecté représente le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour des besoins de gestion interne. L'écart d'acquisition est suivi :

- au niveau de l'entité pour tous les pays importants et indépendants ; dans ces pays, les activités de la filiale sont gérées de façon indépendante, soit parce que celle-ci opère dans un marché spécifique, soit parce que l'organisation est structurée pour gérer l'activité de manière indépendante, avec l'assistance technique des fonctions centrales du siège ; c'est notamment le cas pour la plupart des grandes filiales européennes (France, Royaume-Uni et Allemagne par exemple) et pour certaines filiales de petite et moyenne tailles en Asie ;
- au niveau des groupes (« pôles »), lorsque le *reporting* de gestion est structuré pour évaluer la performance (et établir les plans d'activité) à un niveau plus élevé (groupes d'unités génératrices de trésorerie). Le Groupe a identifié les 7 pôles suivants :
 - Benelux : Belgique, Luxembourg, Pays-Bas,
 - pays nordiques : Danemark, Finlande, Norvège, Suède,
 - Europe centrale : Autriche, Croatie, Hongrie, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Slovaquie, Suisse,
 - pays d'Europe du Nord-Est : Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Russie, Ukraine,
 - Europe du Sud : Bulgarie, Grèce, Roumanie, Turquie,
 - pays méditerranéens : Algérie, Maroc, Portugal,
 - Amérique du Sud, Afrique & Asie : Brésil, Mexique, Chili, Pérou, Colombie.

L'écart d'acquisition est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment, si des événements ou l'évolution des circonstances indiquent une dépréciation éventuelle. La valeur comptable de l'écart d'acquisition est comparée à sa valeur

recouvrable, qui correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, si celle-ci est supérieure à la valeur d'utilité. Toute perte de valeur est immédiatement comptabilisée en charges, et n'est pas reprise ultérieurement.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 5.1 « Dépréciation de l'écart d'acquisition ».

3.10.2 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.

3.11 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 sont revus à chaque date de clôture pour une éventuelle reprise de dépréciation.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 14 « Flotte de location ».

3.12 Actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Le Groupe classe les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés comme détenus en vue de la vente si leur valeur comptable sera recouvrée principalement par une opération de vente plutôt que par un usage continu. Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur moins les coûts de vente. Les coûts de vente sont les coûts différentiels directement attribuables à la cession d'un actif (groupe destiné à être cédé), à l'exclusion des coûts financiers et de la charge d'impôt.

Les critères de classification au titre d'actif détenu en vue de la vente ne sont considérés comme remplis que lorsque la vente est très probable et que les actifs ou les groupes d'actifs destinés à être cédés sont disponibles pour une vente immédiate dans leur état actuel. Les mesures requises pour conclure la vente devraient indiquer qu'il est peu probable que des changements importants soient apportés à la vente ou que la décision de vendre soit retirée. La Direction doit s'engager à vendre l'actif et la conclusion de la vente doit intervenir dans un délai d'un an à compter de la date de la classification.

Les immobilisations corporelles et incorporelles ne sont ni dépréciées ni amorties une fois classées comme détenues en vue de la vente.

Les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément en tant qu'éléments à court terme dans le bilan consolidé.

Un groupe destiné à être cédé est considéré comme une activité abandonnée s'il s'agit d'une composante d'une entité ayant fait l'objet soit d'une cession, soit d'un classement en actif détenu en vue de la vente, et :

- représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ;
- fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ; ou
- est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente.

Une activité abandonnée est une composante de l'entité ayant fait l'objet d'une cession ou classée en actif détenu en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte, fait partie d'un seul plan coordonné pour céder une ligne d'activité ou une région géographique majeure et distincte ou est une filiale exclusivement acquise en vue de la revente. Les résultats des activités abandonnées sont présentés séparément dans le compte de résultat.

D'autres informations concernant les activités abandonnées du Groupe sont fournies à la note 7 « Modification du périmètre de consolidation ».

3.13 Actifs financiers

Classement

Suite à l'adoption de l'IFRS 9, le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- (a) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par résultat ;
- (b) les actifs à évaluer ultérieurement à la juste valeur par les autres éléments du résultat global ; et
- (c) les actifs à évaluer au coût amorti.

Par défaut, les instruments financiers dérivés sont classés comme évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Comptabilisation et évaluation

Les achats et ventes réguliers d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction, à savoir la date à laquelle le Groupe s'engage à acheter ou à vendre l'actif. Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits à la perception des flux de trésorerie des actifs financiers ont expiré ou ont été transférés, et que le Groupe a transféré tous les risques et les avantages inhérents à la propriété.

Les instruments de dette (prêts, créances et obligations) sont évalués au coût amorti seulement si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et si ces flux de trésorerie ne comprennent que des versements du principal et des intérêts. Les instruments de la dette sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (avec les gains et pertes cumulés reclassés en résultat lorsque les instruments sont décomptabilisés) si l'entité a pour objectif (modèle économique) de détenir ces actifs pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ou de vendre ces actifs et si ces flux de trésorerie contractuels ne comprennent que des versements du principal et des intérêts (SPPI).

Les instruments de capitaux propres sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sauf en cas de choix irrévocable fait au moment de la comptabilisation initiale concernant

l'évaluation à la juste valeur par le biais des autres instruments du résultat global (à condition que ces actifs financiers ne soient ni détenus à des fins de transaction ni classés en actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) sans reclassement ultérieur en résultat.

Les dérivés incorporés ne sont plus comptabilisés séparément si les contrats hôtes y afférents sont des actifs financiers et si tous les instruments hybrides sont dans la plupart des cas entièrement évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Dépréciation des actifs financiers

Le Groupe évalue les pertes de crédit attendues (PCA) associées à ses actifs comptabilisés au coût amorti. Pour les créances clients et comptes rattachés et les actifs contractuels, le Groupe applique une approche simplifiée dans le calcul des PCA. Par conséquent, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise plutôt une provision pour pertes basée sur les PCA à vie à chaque date de clôture. Le Groupe a établi une matrice de provision basée sur son expérience historique des pertes de crédit, ajustée pour tenir compte des facteurs prospectifs propres aux débiteurs et à l'environnement économique lorsque l'impact de ces facteurs est significatif pour les états financiers.

Des informations supplémentaires concernant la dépréciation des actifs financiers sont également fournies à la note 22 « Créances clients et créances sur les institutions financières ».

3.14 Passifs financiers

Comptabilisation initiale et évaluation

Les passifs financiers sont classés, lors de leur comptabilisation initiale, comme des passifs financiers à la juste valeur par résultat, des prêts et emprunts, des dettes, ou comme des dérivés désignés en tant qu'instruments de couverture dans une couverture effective, selon le cas.

Tous les passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur et, dans le cas des prêts et emprunts et des dettes, nets des coûts de transaction directement imputables.

Les passifs financiers du Groupe comprennent les fournisseurs et autres créanciers, les prêts, les emprunts, y compris les découverts bancaires, et les instruments financiers dérivés.

Évaluation ultérieure

Aux fins de l'évaluation ultérieure, les passifs financiers sont classés en deux catégories :

- (a) passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat ;
- (b) passifs financiers au coût amorti (prêts et emprunts).

Les passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat n'incluent que les instruments financiers dérivés dans les états financiers du Groupe. Pour de plus amples informations, voir la note 3.15 « Instruments financiers dérivés et opérations de couverture » et la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

Les passifs financiers au coût amorti (prêts, emprunts, fonds confiés et obligations émises) constituent la catégorie la plus pertinente pour le Groupe. Après leur comptabilisation initiale, les prêts et emprunts porteurs d'intérêts sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE). Toute différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée au compte de résultat sur la durée des prêts et emprunts.

Le coût amorti est calculé en tenant compte de toute décote ou prime d'acquisition et des frais ou coûts faisant partie intégrante du TIE. L'amortissement du TIE est inclus en tant que frais financiers dans le compte de résultat.

Pour de plus amples informations, voir la note 28 « Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis ».

3.15 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 à la note 25. Les variations de la réserve de couverture dans les autres éléments du résultat global sont présentées dans le tableau consolidé de variation des capitaux propres. La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est classée en actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et en actif ou passif courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Le Groupe désigne certains instruments dérivés comme :

- (a) **couverture de juste valeur** : couverture de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme.

Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couverture de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat, ainsi que toute variation de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert attribuable au risque couvert. Le Groupe applique la comptabilité de couverture de la juste valeur uniquement pour la couverture du risque de taux d'intérêt fixe sur ses emprunts. Les gains ou les pertes liés aux couvertures de juste valeur sont comptabilisés au compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Lorsque la couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, l'ajustement de la valeur comptable de l'élément couvert pour lequel la méthode du taux d'intérêt effectif est utilisée est amorti dans le compte de résultat sur la période résiduelle jusqu'à l'échéance.

Aucun instrument de couverture à la juste valeur n'a été comptabilisé par le Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2020 ;

- (b) **couverture de flux de trésorerie** : couverture d'un risque spécifique associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue hautement probable.

La partie efficace des variations de juste valeur de dérivés qui sont désignés et satisfont aux critères de couverture de flux de trésorerie est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global. Les gains ou les pertes liés à la partie inefficace sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les montants cumulés dans les capitaux propres sont reclassés au compte de résultat de la période durant laquelle l'élément couvert affecte le résultat. Les gains ou les pertes liés à la partie efficace de *swaps* de taux d'intérêt couvrant des emprunts à taux variable sont comptabilisés au compte de résultat.

Lorsqu'un instrument de couverture expire ou est vendu, ou lorsqu'une couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, les gains ou pertes cumulés alors comptabilisés dans les capitaux propres restent dans les capitaux propres et sont comptabilisés en résultat lorsque la transaction prévue est comptabilisée *in fine* au compte de résultat. Si la réalisation d'une transaction est incertaine, les gains ou les pertes cumulés qui étaient comptabilisés dans les capitaux propres sont immédiatement transférés au compte de résultat ;

- (c) **instruments dérivés** : les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat au poste « Gains/pertes latents sur instruments financiers ».

Les types de risques auxquels le Groupe est exposé et les dérivés utilisés pour les couvrir sont décrits à la section 4.1.2 « Risque de trésorerie » et à la note 19 « Instruments financiers dérivés ».

3.16 Stocks

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette. Lors de la résiliation d'un contrat de location, les actifs concernés sont reclassés de la rubrique « Flotte de location » dans la rubrique « Stocks » à hauteur de leur valeur comptable. À ce stade, aucun autre amortissement n'est facturé. La valeur de réalisation nette représente le prix de vente estimé dans le cadre de l'activité ordinaire, diminué des frais de vente variables applicables.

3.17 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.

3.18 Autres créances et charges constatées d'avance

Elles comprennent les charges constatées d'avance au titre de charges attribuables à une période ultérieure, majorées des montants restant à recevoir.

3.19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Dans le tableau consolidé des flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités, les dépôts bancaires à vue, les autres investissements à court terme très liquides ayant des échéances initiales inférieures ou égales à trois mois, et les découverts bancaires. Dans le bilan consolidé, les découverts bancaires sont présentés dans les emprunts au passif courant. Les équivalents de trésorerie désignent des investissements à court terme très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, soumis à un risque de variation de valeur négligeable. Les équivalents de trésorerie ont généralement un caractère court terme lorsque leur échéance est inférieure ou égale à 3 mois à compter de leur date d'acquisition.

3.20 Avantages au personnel

Le Groupe dispose de différents plans d'avantages postérieurs à l'emploi, dont des régimes de retraite à prestations définies et des régimes de retraite à cotisations définies.

3.20.1 Engagements de retraite

Les sociétés du Groupe gèrent différents régimes de retraite. Le Groupe dispose à la fois de plans à prestations définies et de plans à cotisations définies. Un régime de retraite à cotisations définies est un régime en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité distincte (un fonds). Le Groupe n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds n'a pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Un régime à prestations définies désigne un régime de retraite autre que les régimes à cotisations définies.

Généralement, les régimes à prestations définies prévoient qu'un membre du personnel recevra un montant défini lors de son départ en retraite, en fonction d'un ou plusieurs facteurs tels que l'âge, l'ancienneté et le salaire.

Le passif comptabilisé au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actuelle de l'engagement à la clôture, et aux ajustements au titre du coût des services passés non comptabilisés. L'engagement au titre des régimes à prestations définies est calculé chaque année par des actuaires indépendants à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées. La valeur actuelle de l'engagement est déterminée en actualisant les sorties de trésorerie futures, estimées à l'aide de taux d'intérêt d'obligations d'entreprise de qualité libellées dans la monnaie dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des dates d'échéance proches de celles de l'engagement de retraite concerné.

Les gains et pertes actuariels découlant d'ajustements et de modifications antérieurs des hypothèses actuarielles sont imputés aux capitaux propres dans les autres éléments du résultat global de la période durant laquelle ils surviennent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en résultat.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe verse des cotisations à des régimes d'assurance-retraite publics ou privés sur une base obligatoire, contractuelle ou facultative. Le Groupe n'est pas tenu d'effectuer des paiements supplémentaires une fois les cotisations payées. Les cotisations sont comptabilisées en charges dans les avantages du personnel lorsqu'elles sont exigibles.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

3.20.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont payables lorsque le Groupe met fin au contrat de travail avant la date normale de départ en retraite, ou lorsqu'un membre du personnel accepte un départ volontaire en échange de ces avantages. Le Groupe comptabilise des indemnités de fin de contrat de travail lorsqu'il est manifestement engagé à mettre fin à l'emploi à travers un plan de licenciement formalisé et détaillé sans possibilité réelle de se rétracter. En cas d'offre encourageant les départs volontaires, les indemnités de fin de contrat de travail sont évaluées sur la base du nombre de salariés qui devraient statistiquement accepter l'offre. Les avantages payables à plus de 12 mois après la date de clôture sont actualisés.

3.20.3 Intéressement et primes

Le Groupe comptabilise un passif et une charge au titre des primes et de l'intéressement, sur la base d'une formule qui intègre le

bénéfice attribuable aux actionnaires de la Société, après certains ajustements. Le Groupe constitue une provision lorsqu'il y est contractuellement tenu, ou lorsqu'une pratique passée a généré une obligation implicite.

3.21 Provisions

Le Groupe comptabilise des provisions pour coûts de restructuration et procédures judiciaires lorsqu'il a une obligation actuelle, juridique ou implicite au titre d'événements passés ; lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources soit nécessaire pour éteindre l'obligation ; et lorsque le montant a été estimé de manière fiable. Les provisions pour restructuration comprennent les pénalités de résiliation des contrats de location et les indemnités de fin de contrat de travail. Les pertes opérationnelles futures ne sont pas provisionnées.

Lorsqu'il existe un grand nombre d'obligations similaires, la probabilité qu'une sortie de ressources sera nécessaire à l'extinction de ces obligations est déterminée en considérant la catégorie d'obligations comme un tout. Une provision est comptabilisée même si la probabilité de sortie pour chacun des éléments de cette catégorie d'obligations est faible.

Les provisions sont évaluées à la valeur actuelle des dépenses devant être engagées pour éteindre l'obligation, en utilisant un taux avant impôts reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à cette obligation. L'augmentation de la provision due à l'écoulement du temps est comptabilisée comme une charge d'intérêts.

Provision pour risque de sinistre

Le Groupe fournit à ses clients une assurance dommage et réparation en échange du paiement d'une prime mensuelle. Les produits de l'assurance-dommage sont comptabilisés sous la rubrique « Chiffre d'affaires ». Des informations supplémentaires sont présentées à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

Parallèlement, le Groupe calcule une provision pour dommage sur la base de deux éléments :

- (i) **provision sur sinistres déclarés** : cette provision correspond aux coûts des sinistres futurs, nets des montants recouvrables, qui se sont déjà produits et ont été déclarés. Cette provision est déterminée comme suit : un coût moyen est calculé sur la base du type d'incident et de l'expérience passée ;
- (ii) **provision sur sinistres survenus mais non déclarés (IBNR)** : la provision pour IBNR est déterminée sur la base du délai moyen entre un sinistre et la déclaration du sinistre, la fréquence moyenne des sinistres et le coût moyen des sinistres au cours des 12 mois précédents.

À la fin de chaque mois, le Groupe effectue un test de suffisance de la provision pour sinistres. Si le montant de la provision est insuffisant au regard du montant de la provision pour sinistres déclarés et de la provision pour IBNR, telles que déterminées ci-dessus, il est immédiatement ajusté. Les sinistres déclarés restent en cours tant qu'on peut raisonnablement considérer qu'un paiement devra être effectué.

Lorsqu'une police limitant les pertes plafonnant le risque de pertes à un niveau donné a été mise en place, les provisions pour sinistres déclarés et non déclarés constituées ne dépassent pas le plafond. Au-delà de ce plafond, tous les sinistres sont transférés au réassureur de la couverture en excédent de pertes. Les couvertures en excédent de pertes sur des sinistres individuels sont également prises en compte dans l'évaluation des demandes d'indemnisation, plus l'IBNR. 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.

3.22 Fournisseurs et autres créanciers

Les fournisseurs et autres créanciers sont des obligations de payer en contrepartie de biens ou de services achetés à des fournisseurs dans le cadre de l'activité ordinaire. Les dettes fournisseurs sont classées en passif courant lorsqu'elles sont dues à un an ou moins (ou dans le cycle normal des activités opérationnelles si elles sont dues à plus d'un an). Dans le cas contraire, elles sont présentées en passifs non courants.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, puis ultérieurement évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

3.23 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 en fin d'exercice dans les pays où la Société et ses filiales exercent des activités et génèrent un résultat imposable.

La Direction évalue périodiquement les positions prises dans les déclarations fiscales pour les situations où la réglementation fiscale est sujette à interprétation. Elle constitue des provisions, le cas échéant, sur la base des montants devant être payés à l'administration fiscale.

Les impôts différés sont comptabilisés selon la méthode du report variable, pour l'ensemble des différences temporaires entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les comptes consolidés. Toutefois, les passifs d'impôt différé ne sont pas comptabilisés s'ils découlent de la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ; aucun impôt différé n'est comptabilisé s'il découle de la comptabilisation initiale d'un actif ou un passif dans une transaction autre qu'un regroupement d'entreprises qui, au moment de la transaction, n'affecte ni le résultat comptable ni le résultat fiscal. Les impôts différés sont déterminés sur la base des taux d'impôts (et des réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont il est prévu qu'ils s'appliqueront lorsque l'actif d'impôt différé concerné sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés uniquement dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible, ce qui permettra d'imputer les différences temporaires.

Les impôts différés sont provisionnés au titre des différences temporaires liées aux participations dans les filiales et les entreprises associées, hormis les passifs d'impôt différé lorsque le Groupe contrôle l'échéance de renversement des différences temporaires et qu'il est probable que celles-ci ne s'inverseront pas dans un avenir proche.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés et lorsqu'ils concernent des impôts sur le résultat prélevé par la même administration fiscale pour la même entité imposable ou pour des entités imposables différentes si le Groupe a l'intention de régler les passifs et actifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net.

3.24 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 relatives aux contrats de location (IFRS 16) et aux produits (IFRS 15) met l'accent sur l'identification des composantes location et non-location afin d'évaluer des obligations de performance distinctes. Aussi bien le preneur que le bailleur considèrent le droit d'utilisation d'un actif comme une composante location distincte si elle répond aux critères suivants :

- le preneur peut bénéficier de l'utilisation de cet actif sous-jacent, soit seul, soit conjointement à d'autres ressources facilement disponibles ; et
- l'actif n'est ni fortement dépendant ni fortement lié aux autres actifs du contrat.

Les activités ou les coûts qui transfèrent un bien ou un service au locataire sont considérés comme des composantes non-location.

Les montants exigibles pour les activités et les coûts qui ne transfèrent pas un bien ou un service font partie de la contrepartie totale et sont attribués aux composantes location et non-location identifiées dans le contrat.

Si un contrat contient une composante location et une ou plusieurs composantes location et non-location, alors l'IFRS 16 exige d'un bailleur qu'il répartisse toujours la contrepartie d'un contrat selon l'approche de l'IFRS 15 « Comptabilisation du chiffre d'affaires ».

Le processus en 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 distincte en vertu de l'IFRS 16 est conforme à l'identification des obligations de performance dans un contrat de revenus en vertu de l'IFRS 15.

Le chiffre d'affaires englobe également les différentes composantes non-location des versements échelonnés au titre d'un contrat de location, telles que les réparations, l'entretien et les pneumatiques, la rétention du risque de sinistre, les véhicules de remplacement, etc. Les revenus relatifs aux composantes location sont décrits aux sections (a) et (b) ci-dessous.

Les différents services proposés par le Groupe sont considérés comme distincts car ils sont vendus séparément et sont présentés de façon séparée dans le contrat (composantes non-location). Le prix de chaque service est fixé séparément et chaque contrat prévoit un service de base et des options supplémentaires pour les clients.

Étape 3 : Déterminer le prix des transactions

Le prix des transactions est déterminé aisément étant donné que le Groupe n'a aucune contrepartie variable à la finalisation du contrat.

Étape 4 : Attribuer le prix des transactions

Un bailleur attribue la contrepartie d'un contrat aux composantes distinctes location et non-location en appliquant la norme IFRS 15. Le Groupe établit les prix des transactions en estimant les prix de vente de chaque obligation de performance car chaque service fourni au client a un prix distinct.

Étape 5 : Comptabiliser le chiffre d'affaires lorsque (ou dès que) une obligation de performance est remplie

Tous les services fournis par le Groupe sont considérés comme des obligations de performance remplies dans le temps car les clients reçoivent et consomment simultanément tous les avantages offerts par la Société.

(a) Contrats de location simple

Pour les contrats de location simple, les revenus des contrats de location simple (amortissements et intérêts) sont comptabilisés de façon linéaire conformément à l'IFRS 16 pendant la durée du contrat, sur la base du total des paiements contractuels rapportés à la durée du contrat de location (nombre de mois).

(b) Contrats de location-financement

Pour les contrats de location-financement, la norme IFRS 16 est appliquée et le résultat est réparti entre principal et produits financiers. Le montant du principal est déduit de l'encours et les produits sont comptabilisés dans le compte de résultat de chaque période de façon à obtenir un taux de rendement périodique constant sur l'investissement net dans le contrat de location. Le Groupe utilise la méthode de l'investissement net pour affecter le résultat brut, qui exclut l'impact des flux de trésorerie découlant des taxes et du financement relatifs à un contrat de location. En outre :

- (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 de la durée du contrat, l'investissement net correspond aux paiements minimaux résiduels au titre du contrat de location, diminués de la partie attribuable aux intérêts.

Les créances sur les contrats de location-financement sont présentées à la note 22.

(c) Autres produits opérationnels liés aux services

- (i) *Produits de la vente de véhicules* : le chiffre d'affaires englobe également les produits de la vente de véhicules à l'issue des contrats de location, et les revenus découlant de la facturation en fin de contrat de prestations telles que les frais de réparation qui sont imputés au client. Les produits de la vente de véhicules sont comptabilisés lors de la vente de ces derniers.
- (ii) *Intermédiation* : dans certains cas, une entité du Groupe peut agir en qualité d'intermédiaire entre un client et un tiers pour la fourniture de services. Ce peut être le cas pour la fourniture de cartes d'approvisionnement en carburant, le paiement des taxes routières, la refacturation des frais d'entretien aux clients qui n'ont pas opté pour l'inclusion de l'entretien dans leur contrat de *leasing*, etc. En l'absence de valeur ajoutée pour le Groupe, ces produits ne sont pas constatés dans le chiffre d'affaires.
- (iii) *Prolongation non contractuelle* : lorsqu'un client conserve le véhicule pendant une période dépassant la date de restitution contractuelle (prolongation non contractuelle), la location continue à être facturée au client et l'amortissement correspondant continue à être comptabilisé normalement.
- (iv) *Paiements initiaux* : lorsque, dans le cadre des contrats de location simple, des clients effectuent des paiements initiaux significatifs (le « ballon », supérieur à 10 % du prix de catalogue du véhicule) à la mise en place du contrat de location, les

paiements sont inscrits au bilan et amortis de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Concernant les contrats de location-financement, les paiements initiaux et les coûts directs initiaux sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt implicite prévu par le contrat de location et sont comptabilisés en un montant égal sur la durée du contrat de location comme un ajustement du rendement.

- (v) *Avantages dans les contrats de location* : lorsque des avantages sont accordés au preneur lors de la négociation ou du renouvellement d'un contrat de location (par exemple, des paiements initiaux en numéraire au preneur, la prise en charge des coûts par le bailleur ou une baisse des loyers au début du contrat), ces avantages sont comptabilisés de façon linéaire en diminution des revenus locatifs sur la durée du contrat de location.
- (vi) *Pénalités de retard* : lorsque des pénalités de retard sont facturées aux clients, les produits y afférents sont comptabilisés uniquement lorsque les clients ont réglé.
- (vii) *Dépôts de garantie* : les avances sur loyers reçues sous forme de dépôts sont inscrites au bilan et reprises conformément aux dispositions contractuelles.
- (viii) *Entretien* : 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 comptabilisés en ligne avec le profil du coût d'entretien. Les « courbes de coût » qui en résultent sont revues 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.

3.25 Coûts des ventes – services

Le coût des ventes comprend le coût lié à la fourniture des composants de services précités dans le cadre des versements échelonnés au titre des contrats de location (y compris l'entretien, le remplacement et les pneumatiques d'hiver, les assurances, les réparations et la fourniture de véhicules de remplacement à court terme).

3.26 Produits et charges d'intérêts

Les produits d'intérêts, les charges d'intérêts et assimilés pour tous les actifs et passifs porteurs d'intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat selon la méthode de la comptabilité d'engagement à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'actif ou du passif financier de manière à obtenir la valeur 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.

3.27 Frais généraux et charges administratives

Ce poste comprend les frais généraux, les coûts d'automatisation, les frais publicitaires, les honoraires professionnels et les autres frais généraux.

3.28 Paiements fondés sur des actions

Les avantages à titre de rémunération basée sur des actions sont proposés aux salariés *via* les dispositifs d'intéressement à long terme et les plans d'actionnariat destinés aux salariés d'ALD. Des informations relatives à ces dispositifs et ces plans sont présentées à la note 27.

La juste valeur des actions attribuées au titre du dispositif d'intéressement à long terme d'ALD est comptabilisée comme une charge au titre des avantages au personnel avec une augmentation correspondante des capitaux propres. Le montant total à comptabiliser en charges est déterminé en fonction de la juste valeur des actions attribuées. Le coût total est comptabilisé sur la période d'acquisition, qui correspond à la période pendant laquelle toutes les conditions d'acquisition spécifiées doivent être remplies. Au terme de chaque période, l'entité revoit ses estimations du nombre d'actions susceptibles d'être acquises sur la base des conditions d'acquisition et de service non marchandes. L'impact de cette révision est comptabilisé sur les premières estimations, le cas échéant, au compte de résultat, avec un ajustement correspondant dans les capitaux propres.

NOTE 4 Gestion des risques financiers

4.1 Facteurs de risques financiers

4.1.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de pertes découlant de l'incapacité des clients du Groupe à honorer leurs engagements financiers. Le risque de crédit englobe le risque de contrepartie. En outre, le risque de crédit peut être aggravé par le risque de concentration, qui provient d'une exposition importante à un risque donné, à une ou un petit nombre de contreparties.

Politique de gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'un client ne sera pas à même d'honorer ses engagements financiers envers ALD. Toutes les entités d'ALD doivent respecter des procédures de gestion des risques émises de façon centralisée, qui définissent la façon dont les demandes de prêt doivent être étudiées et validées, ainsi que les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans le processus d'octroi de prêts. Chaque 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, sous la supervision de la Direction du pays.

La provision pour dépréciation de créances (Coût du risque) a toujours été très faible du fait de la nature des produits proposés par ALD, d'un contrôle rigoureux du processus d'évaluation, et d'un portefeuille de clients diversifié.

Évaluation du risque de crédit

Le Groupe applique la méthode simplifiée de l'IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues, qui s'appuie sur une provision pour pertes attendues sur toute la durée de vie pour toutes les créances clients et créances au titre des contrats de location saines.

Pour les créances clients ou les créances au titre des contrats de location-financement qui ne sont pas en défaut, le Groupe ne suit pas l'évolution du risque de crédit, mais comptabilise une provision pour pertes sur la base des pertes attendues sur la durée de vie à partir de la comptabilisation initiale des créances. Ces pertes sont évaluées selon une matrice de provision pour les créances associées aux clients sains, comme indiqué ci-dessous. Les taux de défaillance (probabilité de défaut, ou PD) se basent sur les taux de défaillance observés sur la durée de vie des créances (la durée moyenne du contrat pour chaque entité). Des taux de PD sont calculés pour chaque entité et chaque type de client. Ce processus a abouti à la définition d'un taux de PD pour chaque catégorie de créances échues. Les taux de PD ont ensuite été appliqués aux créances échues de la période d'arrêté pour établir la provision totale. La provision pour dépréciation finale est également ajustée de manière à tenir compte des pertes en cas de défaut (*Loss Given Default*, ou LGD) spécifiques à l'entité.

Les taux de pertes historiques sont ajustés pour refléter les informations actuelles et prospectives relatives aux économies locales spécifiques affectant la capacité des clients à régler les créances.

Les pertes de crédit attendues et la matrice de provision sont présentées à la note 22 « Créances 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.

4.1.2 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 ses actifs et ses passifs.

La politique de gestion du risque de trésorerie du Groupe consiste à adosser les actifs et les passifs en termes d'échéances, de devises et d'exposition de taux d'intérêt. Des procédures du Groupe définissant l'évaluation de la sensibilité et de la tolérance au risque sont appliquées dans l'ensemble du Groupe et permettent de contrôler rigoureusement le risque de trésorerie. Ces risques sont contrôlés au niveau du Groupe par la trésorerie centrale du Groupe, qui rend compte chaque trimestre à la Direction d'ALD lors de la réunion d'un comité convoqué à cet effet. Ce comité est informé de toutes les évolutions importantes concernant le profil de risque de la trésorerie du Groupe, et décide des mesures à prendre pour atténuer les risques si besoin.

Risque de taux d'intérêt

ALD a pour politique de financer les actifs sous-jacents par des prêts à taux fixe, les contrats de location étant principalement à taux fixe, afin d'éviter tout décalage de taux d'intérêt entre les actifs et les passifs. Le risque de taux d'intérêt structurel provient de l'écart résiduel (excédent ou déficit) de la position à taux fixe prévue de chaque entité. À cette fin, toute exposition résiduelle au risque de taux d'intérêt doit respecter les limites de sensibilité fixées pour chaque entité. La sensibilité se définit comme la variation de la valeur actuelle nette des positions résiduelles à taux fixe futures (excédent ou déficit) pour des chocs non stressés de + 100 pdb et - 100 pdb de la courbe des taux.

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

Chaque entité et le Groupe en tant que tel sont soumis à un seuil de sensibilité et à des limites validées par le Comité ALM (ALCO). Les risques structurels du Groupe sont étudiés chaque trimestre lors des réunions de l'ALCO.

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

ÉVALUATION DE LA SENSIBILITÉ DU GROUPE À UNE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊT

Amplitude de la variation	Impact sur le compte de résultat (en millions d'euros)
+ 100 pdb	- 6,49
- 100 pdb	+ 6,49

Risque de change

Étant présent dans 26 pays en dehors de la zone euro, le groupe ALD est exposé à un risque de change découlant des entrées et des sorties de trésorerie liées aux activités quotidiennes, et de ses participations dans des filiales en dehors de la zone euro.

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

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

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

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

Risque de liquidité

Le groupe ALD est exposé au risque de liquidité, qui consiste à ne pas pouvoir s'acquitter de ses engagements financiers lorsqu'ils deviennent exigibles. Une position de liquidité structurelle résulte, par définition, des échéances de toutes les positions en cours inscrites au bilan ou hors bilan selon leur profil de liquidité.

L'exposition 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.

Dans le cadre du plan de financement, ALD lève des fonds externes 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 Luxembourg, basée au Luxembourg. Société Générale Luxembourg 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 SG Luxembourg s'établissait à 8 550 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 3 421 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Durant l'exercice 2020, 32,2 % du financement était procuré par des banques externes locales ou par des tiers, pour un montant de 5 675 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les accords de financement suivants conclus par le Groupe ont eu un impact sur l'évaluation du risque de liquidité.

Le ratio au 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Total des capitaux propres	4 195,2	4 028,8
Total de l'actif	25 087,6	25 587,9
Ratio de levier	16,7 %	15,7 %

Titrisation

Au 31 décembre 2020, le Groupe détient des programmes de titrisation adossée à des actifs dans quatre pays européens.

Dans le cadre de ces transactions, des créances contractées sur les futurs loyers perçus et (pour uniquement trois d'entre eux) des créances contractées sur les valeurs résiduelles sont vendues à des entités de titrisation *ad hoc*. Les titres de créances ont été émis par ces entités *ad hoc* et vendus à des investisseurs externes. Les entités *ad hoc* sont chargées du versement des intérêts et du principal aux détenteurs des titres. Les détenteurs des titres n'ont pas de recours contre le Groupe en cas de défaillance de l'entité ALD émettrice ou de défaut du Groupe.

Ces fonds ont tous été levés avec une couverture taux variable contre taux fixe (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas et Allemagne).

Pour de plus amples informations sur ces opérations, voir les notes 14 et 28.

Émission obligataire

Le Groupe participe également à un programme d'obligations à moyen terme libellées en euros (*Euro Medium Term Notes* – EMTN). La limite du programme EMTN est fixée à 6 milliards d'euros pour le montant nominal global des obligations en circulation à un moment donné. Une demande a été déposée auprès de la Bourse de Luxembourg afin que les obligations émises dans le cadre du programme soient inscrites à la cote officielle et admises à la négociation sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg. Le programme est noté BBB par l'agence de notation Standard & Poor's et BBB+ par Fitch Ratings.

Autres obligations

En 2018, ALD SA a émis une obligation à impact positif (obligation verte) démontrant son engagement à trouver des solutions financières novatrices pour financer le transport propre et promouvoir la transition vers un avenir faible en carbone. Les produits de l'obligation sont exclusivement utilisés pour financer ou refinancer les véhicules éligibles.

La présentation des emprunts financiers par échéance et des informations complémentaires sur les obligations émises par le Groupe sont fournies à la note 28.

Gestion du capital

ALD est une société commerciale et, en tant que telle, elle n'est soumise à aucune exigence relative au capital réglementaire.

En termes de gestion du capital, le Groupe vise à :

- préserver 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.

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.

4.1.3 Risque lié aux actifs

Le Groupe est exposé à un risque lié aux actifs, qui peut être divisé en deux principales composantes : le risque lié à la valeur résiduelle et le risque lié aux services d'entretien.

Risque lié à la valeur résiduelle

La valeur résiduelle, définie comme la valeur du véhicule à la fin du contrat de location telle qu'estimée par ALD au début de contrat, peut être différente de la valeur de marché future du véhicule à la fin du contrat. Cette différence, qui fait partie du risque global inhérent aux véhicules d'occasion, est gérée par le groupe ALD à travers des procédures internes solides appliquées à toutes les filiales d'ALD pour fixer, contrôler et réévaluer les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules en service. La procédure de détermination de la valeur résiduelle définit les processus, les rôles et les responsabilités en jeu dans la détermination de la valeur résiduelle qui sera utilisée pour les contrats futurs. Les valeurs résiduelles sont déterminées à l'échelle locale car l'expertise du marché des véhicules d'occasion est locale, mais elles sont contrôlées et approuvées au niveau central. Les calculs sont basés sur une segmentation affinée du marché et sur un modèle statistique fondé sur les données historiques internes concernant les ventes de véhicules d'occasion pour chaque segment de marché, ainsi que sur les informations de l'argus et sur des facteurs propres aux pays (inflation, ajustements liés au segment de marché, cycle de vie, etc.). Dans le cadre de ce processus, les problèmes externes actuels sont analysés afin d'appliquer un facteur de stress à l'évaluation de la flotte actuelle. La détermination de la valeur résiduelle est revue par la Direction générale locale lors d'un Comité de fixation des prix qui se réunit au moins deux fois par an (chaque trimestre pour les filiales importantes), puis est contrôlée et validée à l'échelle du groupe ALD.

Les valeurs résiduelles de la flotte de véhicules actuellement en service sont revues au moins une fois par an (deux fois par an – soit une par semestre – pour les entités ayant une flotte de plus de 5 000 véhicules). Ce contrôle est réalisé localement à travers un processus de réévaluation revu et approuvé à l'échelle d'ALD. La valeur résiduelle actuelle intégrée au contrat est comparée avec la valeur de marché attendue au cas par cas.

Les ajustements liés aux réévaluations sont comptabilisés par portefeuille, si besoin afin d'obtenir une évaluation proche de la valeur de marché attendue à la fin de contrat, afin d'atténuer tout risque de marché.

Conformément à l'IAS 8, la valeur résiduelle est traitée comme une estimation comptable : toutes les pertes potentielles sur la vente de véhicules sont donc réparties de façon égale entre la date de la réévaluation et la fin du contrat ; lorsque la revalorisation dans un pays produit un bénéfice global, aucun ajustement n'est effectué. La valeur résiduelle du portefeuille total de contrats de location s'élevait à 14 039 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Risque inhérent aux services d'entretien et aux pneumatiques

Le risque lié à l'entretien désigne le risque que les coûts réels d'entretien sur la durée du contrat soient supérieurs aux coûts prévus et établis au début du contrat. Les coûts d'entretien sont déterminés localement à l'aide de statistiques historiques sous la supervision du groupe ALD. Une revue globale des marges sur l'entretien est réalisée périodiquement pour chaque pays afin d'effectuer une vérification *ex post* des hypothèses sur les coûts et les fréquences.

4.1.4 Risque d'assurance

Le Groupe est exposé au risque de dommage des véhicules et de responsabilité civile découlant d'accidents impliquant des véhicules appartenant à sa flotte. Ce risque peut prendre la forme de responsabilité civile, de défense juridique, de dommage matériel ou d'indemnisation des passagers. Lorsque le Groupe décide de ne pas conserver ce risque ou est juridiquement contraint de s'assurer, ce risque est couvert par des compagnies d'assurances locales. Toutefois, le Groupe a décidé que certaines entités locales conserveraient le risque de dommage matériel sur leurs propres véhicules, lorsque ceci est justifié par la taille de la flotte, son profil de risque et les conditions de marché locales. L'entité qui gère ce risque de dommage matériel doit se conformer à des procédures internes strictes en termes de fixation des prix, de sélection des risques et de constitution de provisions. Les provisions pour dommage matériel sont une combinaison du montant estimé pour couvrir le coût des sinistres futurs, majoré d'une estimation du coût des sinistres futurs encourus mais non encore reçus (IBNR). Cet IBNR est basé sur une analyse statistique de la fréquence et du montant des sinistres.

Le Groupe conserve également certains risques liés aux moteurs (dommage matériel, assurance passagers et responsabilité civile) dans sa propre compagnie de réassurance, ALD Re DAC (ALD Re). ALD Re, qui est basée en Irlande, est régulée par la Banque centrale d'Irlande. La Société réassure les assurances de responsabilité civile, les dommages matériels et les couvertures accessoires pour environ 500 000 véhicules. De plus, elle a des passifs de réassurance couvrant 25 entités au sein du Groupe. ALD Re contrôle rigoureusement son univers de risques, notamment les risques de garantie, de marché, de crédit et opérationnel grâce à une solide structure de gouvernance, un appétit pour le risque clairement défini et un processus de contrôle des risques pointus. En outre, pour minimiser l'impact financier d'un événement individuel, ALD Re achète une protection pour les sinistres dépassant un montant donné. Cette stratégie de réassurance est revue au moins une fois par an.

Par ailleurs, chaque année, un actuaire indépendant doit formuler un avis sur le caractère adéquat des réserves techniques d'ALD Re en regard de ses engagements futurs tels que déterminés par cet actuaire indépendant.

4.2 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 pour l'actif ou le passif non fondées sur des données de marché observables (données d'entrée non observables) (niveau 3).

La juste valeur des actifs et passifs financiers est évaluée au coût amorti, 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 au 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 20 « 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 25 « Actifs et passifs financiers par catégorie ».

NOTE 5 Estimations et jugements comptables déterminants

La préparation des comptes consolidés du Groupe impose à la Direction de faire preuve de jugement et de formuler des estimations et des hypothèses qui affectent les montants déclarés des revenus, des charges, des actifs et des passifs, ainsi que les informations annexes. L'incertitude au sujet de ces hypothèses et estimations pourrait donner lieu à des résultats nécessitant un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs ou des passifs affectés au cours des périodes à venir.

Lors de la préparation des comptes consolidés du Groupe, les jugements importants portés par la Direction dans l'application des méthodes comptables du Groupe et les principales sources d'incertitude liées aux estimations étaient en grande partie les mêmes que ceux qui s'appliquaient aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Cependant, du fait de l'incertitude liée à la nature sans précédent de la pandémie de COVID-19, le Groupe s'est continuellement attaché à sélectionner des hypothèses appropriées et à élaborer des estimations fiables qui sous-tendent les diverses conclusions comptables. Les principales hypothèses et estimations qui ont été révisées de façon approfondie sont celles concernant les pertes de crédit attendues et la gestion du risque de valeur résiduelle. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

5.1 Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition

Le Groupe soumet chaque année l'écart d'acquisition à un test de dépréciation, conformément à la méthode comptable exposée à la note 3.10.1 des présents comptes consolidés. Les montants recouvrables des unités génératrices de trésorerie ont été fondés

sur des calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs nécessitent de formuler des estimations. Les principales hypothèses utilisées pour calculer la valeur d'utilité sont celles portant sur les taux d'actualisation, les taux de croissance et d'autres variations anticipées des flux de trésorerie. Le Groupe se base sur un plan d'activité à cinq ans pour chaque unité génératrice de trésorerie ou groupe d'unités génératrices de trésorerie identifié. Les plans d'activité utilisés ont intégré des hypothèses pertinentes au regard du climat économique actuel, telles que la croissance du parc automobile, le marché des voitures d'occasion et le risque de crédit.

Sur la base de l'ensemble des hypothèses retenues par le Groupe, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée.

Des tests de sensibilité, basés sur des hypothèses, sont effectués pour évaluer l'impact sur la valeur recouvrable de chaque unité génératrice de trésorerie. Au 31 décembre 2020, la sensibilité aux variations des flux de trésorerie et des taux d'actualisation a été évaluée.

Les résultats de ces tests montrent :

- qu'une baisse de 10 % des flux de trésorerie opérationnels par rapport aux estimations de la Direction entraînerait une diminution de 10 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire ;
- qu'une hausse de 50 points de base appliquée à tous les taux d'actualisation estimés par la Direction entraînerait une diminution de 7,1 % de la valeur recouvrable et ne générerait pas de dépréciation supplémentaire.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 17 « Écart d'acquisition ».

5.2 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 2020, aucune provision pour dépréciation sur la flotte de location n'a été exigée.

5.3 Juste valeur des instruments financiers dérivés

La juste valeur de certains instruments financiers est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe exerce son jugement pour sélectionner différentes méthodes et retenir des hypothèses qui reposent principalement sur les conditions de marché prévalant à la clôture. Le Groupe a utilisé la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour certains actifs financiers disponibles à la vente qui ne sont pas négociés sur un marché actif. Ces actifs ne présentent pas de montants significatifs dans les états financiers.

5.4 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'entreprise les mieux notées dans la devise dans laquelle les prestations seront versées, et qui ont des échéances résiduelles similaires à celles de l'engagement de retraite concerné.

Une augmentation de + 0,5 % du taux d'actualisation par rapport à l'estimation de la Direction se traduirait par une baisse estimée de 1,7 million d'euros de la valeur comptable des engagements de retraite.

Des informations supplémentaires sont présentées à la note 29 « Engagements de retraite et avantages à long terme ».

5.5 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.

5.6 Provision pour sinistres

La provision pour sinistres est basée sur des hypothèses telles que le risque de sinistres techniques, le comportement des assurés, l'inflation et la jurisprudence. Les hypothèses peuvent être différentes des données réelles sous l'effet de l'évolution de la conjoncture économique et des conditions de marché.

NOTE 6 Informations sectorielles

Sur le plan géographique, la Direction prend en compte la performance en Europe de l'Ouest, continentale et de l'Est, dans les pays nordiques et en Amérique du Sud, en Afrique, en Asie et dans le reste du monde.

La trésorerie centrale, située au Luxembourg, fournit des financements aux 19 entités d'ALD présentes dans 13 pays. Le montant total des prêts consentis à ces entités s'élève à 13,5 milliards d'euros.

La trésorerie centrale accorde des prêts aux entités d'ALD dans des conditions de concurrence normales conformément aux directives de l'OCDE ; ces prêts sont documentés par des politiques de prix de transfert *ad hoc*.

Ce département est responsable du contrôle des besoins de financement et des risques structurels du Groupe. En outre, il apporte des conseils techniques sur les instruments financiers, notamment les dérivés, et sur les titrisations et le programme d'émissions obligataires du Groupe.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels sur la base d'un indicateur du chiffre d'affaires et du résultat avant impôt tels que présentés dans les comptes consolidés. Il s'assure également qu'aucun client ne représente individuellement plus de 10 % du total du chiffre d'affaires.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

Notes relatives aux comptes consolidés

Chiffre d'affaires et résultat avant impôt

Les ventes entre secteurs sont réalisées dans des conditions de concurrence normales. Le chiffre d'affaires réalisé en externe communiqué au Conseil d'administration est évalué de la même manière que celui inscrit dans les états financiers.

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2020		Exercice clos le 31 décembre 2019	
	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes	Résultat avant impôt	Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾
Europe de l'Ouest ⁽¹⁾	364,9	7 596,8	474,0	7 378,9
Pays nordiques	73,8	953,2	79,9	898,1
Europe continentale et de l'Est	135,2	1 023,3	101,9	981,0
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	40,8	361,0	37,4	435,4
TOTAL	614,6	9 934,2	693,2	9 693,5

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2020		Exercice clos le 31 décembre 2019	
		Produits provenant de clients externes		Produits provenant de clients externes ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾		4 428,0		4 417,7
Revenus des services		2 127,9		2 178,4
Produits de la vente de véhicules		3 378,3		3 097,4
TOTAL		9 934,2		9 693,5

AUTRES INFORMATIONS

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		
	Flotte de location	Total de l'actif	Endettement net ⁽²⁾
Europe de l'Ouest	15 871,9	20 401,6	15 509,4
Pays nordiques	1 817,7	1 981,8	85,5
Europe continentale et de l'Est	1 797,0	1 934,5	1 235,7
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde	590,4	769,6	620,3
TOTAL	20 077,0	25 087,6	17 451,0

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Flotte de location ⁽³⁾	Total de l'actif ⁽³⁾	Endettement net ⁽²⁾
Europe de l'Ouest	15 870,6	20 547,3	16 027,1
Pays nordiques	1 811,2	1 999,8	70,9
Europe continentale et de l'Est	1 928,6	2 109,9	1 412,6
Amérique latine, Afrique, Asie et Reste du monde ⁽³⁾	755,5	930,9	764,7
TOTAL	20 365,8	25 587,9	18 275,2

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 2020	Exercice clos le 31 décembre 2019	Exercice clos le 31 décembre 2020	Exercice clos le 31 décembre 2019
	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros)	Produits provenant de clients externes (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Flotte de location (en millions d'euros)	Flotte de location (en millions d'euros) ⁽⁴⁾
France	2 053,4	2 074,8	4 630,6	4 571,5
Italie	1 524,2	1 546,6	2 397,7	2 824,8
Royaume-Uni	900,7	903,6	1 677,4	1 875,5
Allemagne	788,9	696,1	1 972,4	1 535,1
Espagne	716,3	687,3	1 700,1	1 711,2
Pays-Bas	661,7	561,1	1 374,3	1 343,9
Belgique	590,4	571,0	1 340,3	1 243,9
Autres pays	2 698,6	2 653,0	4 984,2	5 259,9
	9 934,2	9 693,5	20 077,0	20 365,8

(1) Les revenus générés auprès des clients externes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été retraités en raison du reclassement de 84 millions d'euros entre les revenus et les coûts des contrats de location-financement afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente. L'impact de ce reclassement sur la « Marge des contrats de location » est nul. Les détails de ce reclassement figurent à la note 8 « Chiffre d'affaires et coût des ventes ».

(2) L'endettement net est défini comme la somme des emprunts auprès d'institutions financières (courants et non courants), diminuée du montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, tels que présentés dans le bilan consolidé du Groupe.

(3) Les soldes comprennent les actifs/passifs du groupe destiné à être cédé, classés comme détenus en vue de la vente.

(4) Y compris la flotte de location du groupe destiné à être cédé, classée comme détenue en vue de la vente.

NOTE 7 Évolution du périmètre de consolidation durant l'exercice clos le 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, à l'exception de deux sociétés qui ont été mises en équivalence (Note 18), toutes les autres étaient consolidées par intégration globale. Les variations du périmètre de consolidation par rapport au mois de décembre 2019 sont présentées ci-après :

Activité abandonnée – ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd.

Le 28 février 2020, ALD a vendu sa participation de 50 % dans ALD Fortune Auto Leasing & Renting (Shanghai) Co. Ltd. en Chine. Cette vente est intervenue en même temps que la cession de la participation de 50 % détenue par son partenaire dans la coentreprise. L'entité a été déconsolidée des états financiers du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2020.

Les informations financières relatives à l'activité abandonnée sont détaillées ci-dessous.

(en millions d'euros)

Contrepartie de cession reçue (trésorerie)	16,0
Valeur comptable des actifs nets vendus	(5,3)
PLUS-VALUE DE CESSION AVANT IMPÔT ET RECLASSEMENT DE LA RÉSERVE DE CONVERSION DE DEVICES ÉTRANGÈRES	10,7
Reclassement de la réserve de conversion de devises étrangères	(0,6)
Impôt sur la plus-value	(0,1)
PLUS-VALUE DE CESSION APRÈS IMPÔT	10,0
Les flux de trésorerie nets générés par la vente de la filiale sont les suivants :	
Trésorerie reçue de la vente des activités abandonnées	16,0
Trésorerie cédée dans le cadre des activités abandonnées	(1,9)
FLUX NET DE TRÉSORERIE À LA DATE DE CESSION	14,1
Résultat par action de base issu des activités abandonnées (en euros)	0,02
Résultat dilué par action issu des activités abandonnées (en euros)	0,02

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	
	2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des contrats de location simple	4 376,6	4 370,2
Intérêts issus des locations-financement ⁽¹⁾	39,0	35,8
Autres produits d'intérêts	12,4	11,6
REVENUS DES CONTRATS DE LOCATION ⁽¹⁾	4 428,0	4 417,7
Coûts des contrats de location – Dépréciations	(3 612,8)	(3 559,5)
Coûts des contrats de location – Financement :		
• Charges d'intérêts sur les emprunts auprès d'institutions financières ⁽¹⁾	(156,2)	(165,9)
• Charges d'intérêts sur les émissions obligataires	(14,5)	(13,5)
• Autres charges d'intérêts	(8,8)	(31,5)
Total des charges d'intérêts ⁽¹⁾	(179,5)	(210,8)
COÛTS DES CONTRATS DE LOCATION – DÉPRÉCIATIONS ET FINANCEMENT	(3 792,3)	(3 770,3)
Instruments dérivés de transaction	4,7	(14,3)
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de juste valeur	-	-
Instruments dérivés – partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(1,2)	(0,4)
Gains/pertes latents sur instruments financiers dérivés	3,5	(14,7)
Gains ou pertes de change latents	(13,1)	31,3
TOTAL DES GAINS/PERTES LATENTS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS	(9,6)	16,7
MARGE DES CONTRATS DE LOCATION	626,1	664,1

(1) Un reclassement de 84 millions d'euros entre les revenus et les coûts des contrats de location-financement a dû être opéré afin de présenter le chiffre d'affaires des contrats de location-financement de manière pertinente au niveau des filiales britanniques du Groupe. Dans le compte de résultat de 2019, le montant total des versements échelonnés a été affecté aux revenus de location-financement. Afin de réduire le montant en capital de la créance de location-financement, une charge a été comptabilisée dans le compte de résultat au poste « Coûts des contrats de location – Financement ». Par la suite, la pondération des revenus a conduit à surestimer les intérêts et les charges d'intérêts du même montant. Après reclassement, les revenus des contrats de location-financement sont désormais directement répartis entre le montant en capital de la créance de location-financement et les revenus de location-financement. Aucun changement n'est intervenu dans la « Marge des contrats de location » après ce reclassement.

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 amortissements excessifs comptabilisée par chaque entité à l'issue du processus de réévaluation de la flotte détaillé à la note 4.1.3. « Risque lié aux actifs ».

Le Groupe réévalue périodiquement sa flotte afin d'identifier et de calculer l'impact de toute variation de la valeur résiduelle estimée des véhicules sous contrats de location simple. Tout risque potentiel est prévu de manière prospective et comptabilisé sur la durée de vie restant à courir, puis libéré lors de la cession. L'impact net de cette provision est inclus dans les coûts de dépréciation. En 2020, l'impact du mouvement des amortissements excessifs a constitué un coût net de 39 millions d'euros (2019 : reprise nette de 20,4 millions d'euros). Cf. note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

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	
	2020	2019
Revenus des services	2 127,9	2 178,4
Coût des ventes – services	(1 497,6)	(1 546,1)
Marge des services	630,3	632,3

8c Résultat des ventes de véhicules

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Produits de la vente de véhicules	3 378,3	3 097,4
Coût de revient des véhicules vendus	(3 317,1)	(3 022,4)
Résultat des ventes de véhicules	61,1	75,0

Pour de plus amples détails concernant les produits de la vente de véhicules, se référer à la note 3.24 (c)(i).

Le coût de revient des véhicules vendus représente la valeur amortie du véhicule et les coûts d'élimination supplémentaires.

Le recul observé au niveau du résultat des ventes de véhicules reflète la baisse anticipée du résultat unitaire de la vente de véhicules. Cependant, cette baisse a été limitée par la pénurie de

l'offre et l'augmentation de la demande constatées durant la pandémie de COVID-19.

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	
	2020	2019 ⁽¹⁾
Revenus des services	2 127,9	2 178,4
Revenus des contrats de location simple	4 376,6	4 370,2
Produits d'intérêts ⁽¹⁾	51,5	47,4
Revenus des contrats de location ⁽¹⁾	4 428,0	4 417,7
SOUS-TOTAL – REVENUS DES ACTIVITÉS DE LOCATION	6 555,9	6 596,1
Produits de la vente de véhicules	3 378,3	3 097,4
TOTAL DES REVENUS	9 934,2	9 693,5
TOTAL DES REVENUS HORS PRODUITS D'INTÉRÊTS	9 098,7	8 858,8

(1) Voir Note (1) sous 8a

NOTE 9 Provisions pour dépréciation de créances

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
Dépréciation		(142,0)	(101,5)
Reprise de dépréciation *		70,9	56,5
Provisions pour dépréciation de créances	2.1, 22	(71,1)	(45,0)

* 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

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Salaires et traitements	(316,7)	(312,6)
Charges sociales	(65,0)	(65,2)
Coûts des prestations définies au titre des avantages postérieurs à l'emploi	(2,3)	(1,8)
Autres charges de personnel	(24,4)	(29,7)
TOTAL	(408,4)	(409,3)

Les effectifs moyens du Groupe (incluant le personnel temporaire) durant l'exercice s'élevaient à 6 543 (2019 : 6 626). À la clôture, les effectifs du Groupe en équivalent temps plein s'élevaient à 6 606 (2019 : 6 715).

NOTE 11 Frais généraux et charges administratives

Les frais généraux et les charges administratives comprennent principalement les coûts informatiques, les honoraires professionnels et les frais de marketing. ALD continue d'accélérer son programme d'investissements informatiques dans le cadre de la volonté du Groupe de se positionner comme le premier choix en termes de solutions de mobilité sur le marché. Le Groupe a mis l'accent en particulier sur les solutions numériques afin d'enrichir davantage l'expérience client, notamment des portails *Web* visant à

la gestion de la flotte, et sur les investissements dans le développement de nouveaux produits flexibles pour les clients. 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 note 12) et les charges d'intérêts inscrites sous la rubrique « Marge des contrats de location ».

NOTE 12 Dotation aux amortissements

(en millions d'euros)	Notes	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
		2020	2019
Amortissement des autres immobilisations corporelles	15	(25,7)	(26,2)
Amortissement des immobilisations incorporelles	15	(16,0)	(12,9)
Dépréciation du droit d'utilisation des actifs	16	(21,1)	(19,8)
TOTAL		(62,9)	(58,8)

NOTE 13 Impôts sur le résultat

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Impôt exigible	(64,6)	(22,1)
Impôt différé	(44,3)	(100,1)
Impôt sur le résultat	(108,9)	(122,2)

En 2020, le Groupe a enregistré un bénéfice de 37 millions d'euros (49,6 millions d'euros en 2019) suite à l'introduction en Italie de la loi de stabilité budgétaire 2016 et 2017, qui accorde un avantage fiscal afin d'encourager l'achat de nouvelles immobilisations corporelles. Cet avantage permet une augmentation supplémentaire de 40 % des amortissements, qui peut être déduite de la base imposable et n'est accessible qu'aux entreprises qui perçoivent des revenus et non aux particuliers.

ALD Automotive Italia SRL (Italie) avait rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant

le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes. En 2019, 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. Aucun reclassement n'est requis en 2020 et l'avantage fiscal est comptabilisé dans l'impôt exigible. 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	
	2020	2019
Résultat avant impôt	614,6	693,2
Taux d'impôt standard en France	32,02 %	34,43 %
Charge d'impôt au taux standard	(196,8)	(238,7)
Impôts calculés en fonction du taux d'impôt sur le résultat applicable dans chaque pays concerné	62,0	74,6
Effets d'impôt :		
Résultats nets d'impôt des entreprises associées	0,6	0,6
Résultats non imposables	(12,3)	0,5
Charges non déductibles fiscalement	23,4	33,2
Consommation des déficits fiscaux précédemment non comptabilisés	0,3	0,2
Déficits fiscaux pour lesquels aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé	(1,5)	-
Réévaluation des impôts différés	22,6	(36,6)
Ajustement par rapport aux années précédentes	(0,7)	35,9
Autres	(6,6)	8,2
TOTAL	(108,9)	(122,2)
Taux d'imposition effectif sur le résultat	17,73 %	17,62 %

L'augmentation des revenus non soumis à l'impôt est due aux plus-values déductibles à la suite de la restructuration du Groupe (vente interentreprise de filiales).

L'impact positif des charges non déductibles fiscalement tient toujours à l'avantage de la loi de stabilité en Italie.

L'impact positif important lié à la réévaluation de l'impôt différé en 2020 par rapport à 2019 s'explique comme suit :

- en 2019, un reclassement a été opéré entre impôt exigible et impôt différé sur le résultat, pour un montant de 31,9 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 ;

- 25 millions d'euros sont imputables à une diminution du taux d'imposition futur des filiales françaises.

Concernant l'impôt sur le résultat calculé aux taux en vigueur en 2020 dans les pays respectifs, les principaux contributeurs sont le Luxembourg, le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Italie, la Belgique, l'Espagne, les Pays-Bas et la Russie où les taux d'imposition effectifs sont inférieurs au taux d'imposition effectif en France (taux d'imposition respectifs de 18,9 %, 19 %, 12,5 %, 24 %, 25 %, 25 %, 25 % et 20 %).

VARIATION NETTE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

La variation brute des impôts différés nets est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Passifs d'impôts différés nets au 1 ^{er} janvier	(220,0)	(122,2)
Charges du compte de résultat	(44,3)	(100,1)
Impôts portés directement au débit/(crédit) des capitaux propres	(0,3)	1,0
Différences de conversion	9,0	1,2
Variations de périmètre	(2,0)	0,4
Transfert aux actifs détenus en vue de la vente	-	(0,4)
Autres	-	0,0
Passifs d'impôts différés nets au 31 décembre	(257,6)	(220,0)

NATURE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Amortissements dérogatoires	(511,0)	(457,1)
Provisions	143,9	145,0
Dépréciations	-	-
Déficits fiscaux	76,0	44,0
Gains de juste valeur	(1,6)	11,4
Engagements de retraite	4,1	4,2
Autres différences temporaires	30,7	32,3
Autres	0,3	0,3
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(257,6)	(220,0)

En raison des difficultés actuelles causées par la COVID-19, le Groupe a examiné l'effet des modifications des projections et de la probabilité des bénéfices imposables futurs sur la comptabilisation et le recouvrement ultérieur des actifs d'impôt différé. Aucun indicateur ne permet de penser que la disponibilité des écarts temporaires imposables admissibles, ainsi que les bénéfices imposables futurs, ont été affectés et que les actifs d'impôt différé ne seront pas recouvrables à l'avenir.

Les filiales du Groupe suivent localement l'évolution de la loi relative à l'impôt sur le revenu votée dans le cadre des mesures prises par le gouvernement en réponse à la COVID-19, notamment les allègements fiscaux pour certains types de revenus, des déductions fiscales supplémentaires, un taux d'imposition réduit ou une période prolongée pour utiliser les pertes fiscalement

déductibles. Au 31 décembre 2020, aucun changement substantiel susceptible d'avoir un impact majeur sur les déclarations du Groupe n'a été adopté.

Déficits fiscaux

La majorité des pertes fiscales de 2020, d'un montant de 76 millions d'euros (2019 : 44 millions d'euros) sont attribuables à la Norvège pour 23 millions d'euros (2019 : 18,8 millions d'euros), à la France pour 40,1 millions d'euros (2019 : 23,9 millions d'euros) et à la Belgique pour 9,7 millions d'euros. Ces entités ont utilisé la stratégie d'amortissement accéléré qui conduit à la comptabilisation des pertes fiscales et au report des passifs fiscaux. Aucune perte fiscale cumulée significative n'a été encourue au cours des deux derniers exercices.

NOTE 14 Flotte de location*(en millions d'euros)***Flotte de location**

Au 1^{er} janvier 2019	
Coût	25 062,9
Amortissements et pertes de valeur	(6 639,1)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019	18 423,9
Clôture au 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
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	20 336,7
Acquisitions	7 195,6
Cessions	(3 231,9)
Amortissements	(3 824,3)
Transfert de l'écart d'acquisition	0,9
Différences de conversion	(400,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	20 077,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	27 749,3
Amortissements et pertes de valeur	(7 672,3)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	20 077,0

Au 31 décembre 2020 et 2019, 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 les pertes réalisées. En conséquence, ALD continue de comptabiliser l'intégralité des créances locatives transférées, dont la valeur actuelle s'élevait à 1 852 millions d'euros et la valeur nette comptable à 1 801 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ces créances ne peuvent être cédées.

Au 31 décembre 2020, la valeur comptable du passif associé s'élevait à 414 millions de livres sterling au Royaume-Uni, 360 millions d'euros en Belgique, 236 millions d'euros aux Pays-Bas et 350 millions d'euros en Allemagne.

Pour de plus amples détails sur ces opérations, voir le paragraphe « Risques de liquidité » de la section « Gestion des risques financiers ».

NOTE 15 Autres immobilisations corporelles et incorporelles**AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES***(en millions d'euros)*

	Notes	Terrains	Immeubles	Équipements	Total
Au 1^{er} janvier 2019					
Coût		6,8	70,0	124,4	201,2
Amortissements et pertes de valeur			(28,3)	(66,4)	(94,7)
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019		6,8	41,7	58,0	106,5
Clôture au 31 décembre 2019					
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
Valeur nette comptable à l'ouverture		4,5	46,1	67,6	118,2
Acquisitions		–	18,1	33,5	51,7
Cessions		–	(7,3)	(11,7)	(18,9)
Amortissements	12	–	(6,3)	(19,4)	(25,7)
Différences de conversion		–	(0,6)	(1,9)	(2,4)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020		4,5	50,1	68,2	122,8
Au 31 décembre 2020					
Coût		4,5	80,9	152,3	237,6
Amortissements et pertes de valeur			(30,8)	(84,1)	(114,9)
Valeur comptable au 31 décembre 2020		4,5	50,1	68,2	122,8

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)

	Notes	Logiciels	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019				
Coût		70,2	15,6	85,9
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(42,7)	(1,0)	(43,7)
Valeur comptable au 31 décembre 2019		27,6	14,6	42,2
Clôture au 31 décembre 2019				
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)	(11,1)	(11,2)
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
Clôture au 31 décembre 2019				
Valeur nette comptable à l'ouverture		28,8	11,5	40,4
Acquisitions		10,3	3,7	14,0
Cessions		(0,3)	(2,2)	(2,5)
Amortissements	12	(14,6)	(1,5)	(16,0)
Transfert de l'écart d'acquisition		-	0,8	0,8
Différences de conversion		(0,1)	(0,0)	(0,1)
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020		24,1	12,4	36,5
Au 31 décembre 2020				
Coût		85,3	15,0	100,3
Montants cumulés des amortissements et dépréciations		(61,2)	(2,6)	(63,9)
Valeur comptable au 31 décembre 2020		24,1	12,4	36,5

NOTE 16 Actifs de droit d'utilisation et dettes de location

	Actifs de droit d'utilisation (baux commerciaux)	Dettes de location
(en millions d'euros)		
Au 1^{er} janvier 2019	134,3	137,1
Acquisitions	32,7	32,6
Cessions	(10,0)	(9,9)
Cumul des amortissements	(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
Paielements	-	(25,7)
Au 31 décembre 2019	131,4	135,9
Au 1^{er} janvier 2020	131,4	135,9
Acquisitions	30,1	30,7
Cessions	(8,5)	(8,5)
Cumul des amortissements	(24,9)	-
Charge d'intérêts	-	1,8
Paielements	-	(27,2)
Au 31 décembre 2020	128,0	132,7

NOTE 17 Écart d'acquisition

(en millions d'euros)

	Fonds commercial
Au 1^{er} janvier 2019	
Coût	532,4
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 1^{er} janvier 2019	532,4
Clôture au 31 décembre 2019	
Valeur nette comptable à l'ouverture	532,4
Acquisitions	1,7
Cessions	-
Dépréciation	-
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
Clôture au 31 décembre 2020	
Valeur nette comptable à l'ouverture	575,7
Acquisitions	2,0
Cessions	-
Dépréciation	-
Transfert à la flotte de location	(0,9)
Transfert aux autres immobilisations incorporelles	(0,8)
Variations de périmètre	-
Différences de conversion	-
Valeur nette comptable à la clôture au 31 décembre 2020	576,0
Au 31 décembre 2020	
Coût	576,0
Cumul des pertes de valeur	-
Valeur comptable au 31 décembre 2020	576,0

ÉCART D'ACQUISITION PAR UNITÉ GÉNÉRATRICE DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2020	Acquisitions	Diminutions	Variations de périmètre	Au 31 décembre 2020
France	212,0	-	-	-	212,0
Allemagne	37,9	-	-	(2,7)	35,2
Italie	50,2	-	-	-	50,2
Espagne	109,1	-	-	-	109,1
Royaume-Uni	22,6	-	-	-	22,6
Benelux	54,9	2,0	-	-	56,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
Pays méditerranéens	4,2	-	(1,7)	-	2,5
Pays nordiques	18,3	-	-	-	18,3
Pays d'Europe du Sud-Est	9,5	-	-	-	9,5
Pays d'Europe du Nord-Est	1,4	-	-	2,7	4,1
Europe centrale	31,5	-	-	-	31,5
TOTAL	575,7	2,0	(1,7)	-	576,0

(en millions d'euros)	Au 1 ^{er} janvier 2019	Acquisitions	Diminutions	Variations de périmètre	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
Benelux	13,3	-	-	41,6	54,9
Irlande	24,1	-	-	-	24,1
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	1,7	-	41,6	575,7

Chaque année, ALD réalise un test de dépréciation pour chacune des unités génératrices de trésorerie à laquelle l'écart d'acquisition a été affecté.

Une dépréciation est comptabilisée au compte de résultat si la valeur comptable de l'UGT, comprenant l'écart d'acquisition qui lui a été affecté, est supérieure à sa valeur recouvrable. Cette dépréciation est ensuite affectée en priorité pour réduire la valeur comptable de l'écart d'acquisition.

Le montant recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est calculé selon la méthode la plus appropriée, généralement l'actualisation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie ont été projetés sur les résultats financiers réels et sur les plans d'activité à cinq ans, et la Direction a évalué et approuvé le caractère raisonnable des hypothèses retenues en examinant l'origine des différences entre les projections de flux de trésorerie passées et les flux de trésorerie réels.

Un taux d'actualisation a été appliqué, calculé à partir d'un taux d'intérêt sans risque et d'une prime de risque du marché multipliée par un coefficient bêta spécifique au marché.

Du fait de la réduction potentielle de la demande de services de location et de gestion de flotte dans le monde et d'autres

incertitudes concernant la valeur de revente des véhicules, le Groupe a ébauché un scénario « de stress » supplémentaire pour les projections de trésorerie future sur les 7 unités génératrices de trésorerie qui représentent 88 % de l'écart d'acquisition total. Le scénario présente les tensions suivantes :

- 10 % de réduction de la croissance attendue de la flotte sur la période 2021-2025 ;
- 10 % de réduction du produit de la vente de véhicules d'occasion en 2021 et 2022.

Historiquement, la plus forte réduction du produit des ventes par véhicule a été enregistrée pendant la crise financière de 2009 (un peu plus de 7 % par rapport aux niveaux d'avant la crise).

Sur la base des hypothèses retenues par le Groupe, même avec ces scénarios particulièrement défavorables, aucune dépréciation de l'écart d'acquisition n'a été identifiée en 2020. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2019.

Les principales hypothèses utilisées pour les calculs de la valeur d'utilité en 2020 et 2019 sont les suivantes :

HYPOTHÈSES EN 2020 ET 2019

	Facteur d'actualisation 2020	Facteur d'actualisation 2019	Taux à l'infini (2020 et 2019)
France	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Allemagne	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Italie	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Espagne	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Royaume-Uni	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Irlande	10,39 %	9,20 %	2,00 %
Benelux	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays méditerranéens	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays nordiques	9,30 %	9,20 %	2,00 %
Pays d'Europe du Sud-Est	16,90 %	15,42 %	2,00 %
Pays d'Europe du Nord-Est	9,60 %	9,20 %	2,00 %
Europe centrale	11,92 %	11,63 %	2,00 %

NOTE 18 Titres mis en équivalence

Pour l'exercice clos le 31 décembre

(en millions d'euros)

	2020	2019
Solde au 1^{er} janvier	9,0	7,6
Quote-part des résultats	1,2	1,3
Différences de conversion	(0,1)	0,1
Solde au 31 décembre	10,2	9,0

Raison sociale	Pays d'origine	Actifs	Passifs ⁽¹⁾	Chiffre d'affaires	Bénéfice/ (perte)	Quote-part détenue en %
Au 1^{er} janvier 2019						
ALD Automotive SA Maroc	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 Maroc	Maroc	58,3	50,5	21,5	1,8	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		59,5	50,5	21,5	1,8	
Au 31 décembre 2020						
ALD Automotive SA Maroc	Maroc	53,2	44,2	22,3	1,9	35 %
Nedderfeld 95 Immobilien Gmbh & Co. KG	Allemagne	1,2	0,0	-	-	35 %
TOTAL		54,4	44,3	22,3	1,9	

(1) Hors capitaux propres nets.

NOTE 19 Instruments financiers dérivés

Des instruments dérivés sont utilisés dans le cadre de la stratégie globale de gestion du risque de marché, principalement associé aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, respectivement *via* des *swaps* de taux d'intérêt et de change. Le

Groupe n'a pas pour politique d'utiliser des instruments dérivés à des fins spéculatives. Les instruments dérivés, qui sont régulièrement évalués à la juste valeur, sont inclus dans le bilan consolidé au poste «Instruments financiers dérivés».

(en millions d'euros)	Clôture au 31 décembre 2020		Clôture au 31 décembre 2019	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,5	10,2	0,8	14,4
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	47,4	4,1	5,2	14,4
Instruments dérivés de transaction	16,9	9,4	12,8	6,3
TOTAL	64,7	23,7	18,7	35,1
Moins partie à plus d'un an :				
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de flux de trésorerie	0,1	7,3	0,7	12,8
Swaps de taux d'intérêt – Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Swaps de change	24,4	2,8	3,7	12,0
Instruments dérivés de transaction	8,6	2,4	3,4	4,2
TOTAL DE LA PARTIE À PLUS D'UN AN	33,1	12,4	7,8	28,9
PARTIE À MOINS D'UN AN	31,6	11,3	10,9	6,2

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 320,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 316,7 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 d'échange à terme au 31 décembre 2020 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 2 294 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 2 566 millions d'euros).

Au 31 décembre 2020, les principaux taux variables étaient l'EURIBOR, le GBP LIBOR, 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 2020 seront repris systématiquement dans les charges d'intérêts du compte de résultat jusqu'au remboursement de la dette financière.

NOTE 20 Autres actifs financiers non courants et courants

(en millions d'euros)	Pour l'exercice clos le 31 décembre	
	2020	2019
Investissements à long terme (10 ans)	386,9	469,1
Autres actifs financiers courants	350,4	326,3
Autres	4,7	0,1
TOTAL	742,0	795,5

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). Ces dépôts ont une échéance d'environ 6 ans et ne seront pas reconduits.

NOTE 21 Stocks

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Stocks – valeur brute	348,5	392,2
Provisions pour dépréciation	(23,9)	(20,7)
Stocks nets	324,6	371,6

Les stocks sont évalués à la valeur la plus faible entre leur coût et leur valeur de réalisation nette.

NOTE 22 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	
	2020	2019
Créances au titre des contrats de location-financement	762,5	856,6
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(14,2)	(10,7)
Créances sur les établissements de crédit ⁽¹⁾	35,3	32,3
Créances sur les clients	977,2	993,1
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(178,1)	(136,6)
TOTAL DES CRÉANCES	1 582,6	1 734,7

(1) 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)	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total	Dans le périmètre	Hors du périmètre	Total
Créances au titre des contrats de location-financement	749,3 ⁽¹⁾	13,2 ⁽²⁾	762,5	846,8 ⁽¹⁾	9,9 ⁽²⁾	856,6
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement	(4,7)	(6,7)	(11,4)	(4,8)	(5,9)	(10,7)
Provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement – valeur prospective	(2,7)	-	(2,7)	-	-	-
Créances sur les établissements de crédit	-	35,3	35,3	-	32,3	32,3
Créances sur les clients	580,4	396,7 ⁽²⁾	977,2	643,4	349,7 ⁽²⁾	993,1
Provision pour dépréciation des créances sur les clients	(14,5)	(150,9)	(165,4)	(15,5)	(121,1)	(136,6)
Provision pour dépréciation des créances sur les clients – valeur prospective	(12,7)	-	(12,7)	-	-	-
TOTAL DES CRÉANCES	1 295,1	287,6	1 582,7	1 469,9	264,8	1 734,7

(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 2020 et au 31 décembre 2019 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 2020

(en millions d'euros)	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
Probabilité de défaut	1 %	5 %	11 %	17 %	21 %	
Montant brut des créances dans le périmètre IFRS 9	1 139,5	98,3	33,0	14,3	44,6	1 329,7
Dépréciation	(14,7)	(4,5)	(3,5)	(2,4)	(9,6)	(34,6)
Montant net des créances dans le périmètre IFRS 9	1 124,8	93,8	29,5	12,0	35,1	1 295,1

MATRICE DE PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Non échus	Échus 0-30 jours	Échus 31-60 jours	Échus 61-90 jours	Échus > 90 jours	Total
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

L'augmentation de la provision pour dépréciation des créances au titre des contrats de location-financement et des créances clients est due à la provision prospective. Veuillez vous reporter à la note 2.1 « Pandémie de COVID-19 » pour plus de détails.

Informations sur les créances liées aux contrats de location-financement échues et 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 2020

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises ⁽¹⁾	Prêts aux particuliers	Très petites entreprises	Total
Montant non échu	3,6	300,7	64,3	106,4	214,6	689,5
Montants échus de 1 à 30 jours	0,1	11,0	8,6	0,1	4,4	24,1
Montants échus de 31 à 60 jours	-	2,5	2,5	0,0	5,3	10,4
Montants échus de 61 à 90 jours	-	1,7	3,5	0,1	1,6	6,9
Montants échus de 91 à 180 jours	0,3	4,3	1,0	0,1	1,0	6,8
Montants échus de 181 jours à 1 an	0,8	4,6	0,7	0,2	2,7	9,0
Montants échus à plus de 1 an	-	2,2	0,1	0,0	0,2	2,6
TOTAL	4,8	327,0	80,7	107,0	229,7	749,3

(1) Il y a eu des réallocations de portefeuilles en 2020.

PRÊTS ET CRÉANCES AUX CLIENTS AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Banques	Corporates	Petites et moyennes entreprises	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 de 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

La baisse des montants non échus est liée à la diminution 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	
		2020	2019
Solde au 1^{er} janvier		(136,5)	(118,2)
Provisions pour dépréciation nette	9	(71,1)	(45,0)
Créances comptabilisées en pertes		20,7	23,0
Variation de la provision pour les contrats de location-financement		3,5	0,9
Autres et différences de conversion en devise		5,4	2,7
Solde au 31 décembre		(178,1)	(136,5)

L'antériorité des créances est présentée ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Créances clients non échues	623,3	638,4
Créances échues depuis moins de 90 jours	160,8	194,7
Créances échues depuis plus de 90 jours et moins de 180 jours	41,5	35,1
Créances échues depuis plus de 180 jours	151,6	124,9
TOTAL	977,2	993,1

La détérioration du profil de maturité en 2020 est due à l'impact de la pandémie de COVID-19 et au déclin économique qui en résulte. L'impact principal sur les paiements des clients s'est fait sentir dans les secteurs des particuliers, des entreprises individuelles et des petites et moyennes entreprises. En réponse à cette situation, les

entités ont atténué l'impact en se concentrant sur les procédures de recouvrement, l'externalisation du recouvrement des paiements et les paiements par prélèvement automatique. Ces méthodes se traduisent par une réduction des créances échues depuis moins de 90 jours et des créances non échues.

NOTE 23 Autres créances et charges constatées d'avance

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
TVA et autres taxes	237,1	276,7
Taxes sur les véhicules à moteur et primes d'assurance constatées d'avance	108,1	116,2
Indemnités de sinistres	8,5	14,8
Charges constatées d'avance	296,4	305,6
Autres	263,7	244,0
Autres créances et charges constatées d'avance	913,9	957,3

La plupart des autres créances et charges constatées d'avance ont une échéance inférieure à un an.

Les autres créances comprennent 105,8 millions d'euros (2019 : 132,5 millions d'euros) se rapportant à des remises à recevoir des concessionnaires et des constructeurs.

NOTE 24 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Disponibilités	122,6	117,3
Dépôts bancaires à court terme	72,1	38,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie hors découverts bancaires	194,7	155,5
Découverts bancaires	(315,7)	(272,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(121,0)	(116,7)

Aux fins du tableau de flux de trésorerie, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les éléments suivants au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Disponibilités	122,6	117,3
Dépôts bancaires à court terme	72,1	38,2
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	194,7	157,4
Découverts bancaires	(315,7)	(272,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires	(121,0)	(114,9)

Comme ALD gère son propre programme de réassurance, le solde de trésorerie comprend les fonds nécessaires à cette activité.

NOTE 25 Actifs et passifs financiers par catégorie

Les catégories d'actifs et de passifs financiers de la Société sont analysées ci-après :

ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	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		16,9	47,8	64,7	64,7	2
Créances clients et créances sur les institutions financières	1 582,6			1 582,6	1 582,6	2
Autres actifs financiers non courants et courants	-	742,0		742,0	742,0	1 et 2
Trésorerie et équivalents de trésorerie		194,7		194,7	194,7	1
TOTAL	1 582,6	953,5	47,8	2 584,0	2 584,0	

(1) Fait référence à la méthode d'évaluation.

Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats

Notes relatives aux comptes consolidés

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	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		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.

PASSIFS FINANCIERS

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Passifs au coût amorti	Passifs évalués 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	12 734,1			12 734,1	12 734,1	Niveau 2
Émissions obligataires	4 911,6			4 911,6	4 946,2	Niveau 2
Instruments financiers dérivés		9,4	14,3	23,7	23,7	Niveau 2
Dettes fournisseurs	757,2			757,2	757,2	Niveau 2
TOTAL	18 402,9	9,4	14,3	18 426,6	18 461,2	

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Passifs au coût amorti	Passifs évalués 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	

Aucun transfert entre le niveau 1 et le niveau 2 n'a été effectué.

NOTE 26 Capitaux propres**Capital social et primes d'émission**

Au 31 décembre 2020, le capital autorisé s'élevait à 606,2 millions d'euros (2019 : 606,2 millions d'euros), réparti en 404 103 640 actions ordinaires d'une valeur nominale de 1,5 euro chacune.

Au 31 décembre 2020, les primes d'émission s'élevaient à 367 millions d'euros (2019 : 367 millions d'euros).

Toutes les actions émises par ALD SA ont été entièrement libérées.

Les détenteurs d'actions ont le droit de recevoir des dividendes tels que déclarés lors de l'Assemblée générale, et chaque action est assortie d'un droit de vote lors des Assemblées générales de la Société.

Autres capitaux propres – Actions propres

Après l'Assemblée générale combinée qui s'est tenue en 2020, 2019 et 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tous les plans d'attribution 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 2019	389 053	(5,8)
Acquisition d'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)
Bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2020	650 584	(9,0)
Acquisition d'actions propres pour les plans d'actionnariat destinés aux salariés	383 314	(3,6)
Émission relative au plan d'actionnariat des salariés	(12 907)	0,1
Contrats de liquidité	41 914	(0,5)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 062 905	(12,9)

Bénéfices non distribués et autres réserves

Les mouvements dans les bénéfices non distribués et autres réserves sont présentés dans le tableau de variation des capitaux propres.

NOTE 27 Paiements fondés sur des actions

En 2020, trois nouveaux plans de paiements fondés sur des actions, réglés en instruments de capitaux propres, ont été approuvés par le Conseil d'administration d'ALD. Ces plans ont été conçus en vue de proposer un intéressement à long terme à certains salariés du Groupe afin de fournir aux actionnaires des rendements à long terme. En vertu du plan, les participants se voient attribuer 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 2020 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 5	Plan 6.A	Plan 6.B
Date du Conseil d'administration	27 mars 2020	27 mars 2020	27 mars 2020
Attribution gratuite d'actions	353 281	17 316	17 319
Date d'acquisition des actions	31 mars 2023	31 mars 2022	31 mars 2023
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2022	30 septembre 2023
Juste valeur (en euros)	7,25	7,25	7,25
Nombre de salariés bénéficiant du plan	264	5	5

SYNTHÈSE DES PLANS D'INTÉRESSEMENT À LONG TERME 2019 APPROUVÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ALD

	Plan 3	Plan 4.A	Plan 4.B
Date du Conseil d'administration	28 mars 2019	28 mars 2019	28 mars 2019
Attribution gratuite d'actions	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
Attribution gratuite d'actions	276 980	12 907	12 907
Date d'acquisition des actions	31 mars 2021	31 mars 2020	31 mars 2021
Date de fin de période de conservation	Pas de période de conservation	30 septembre 2020	30 septembre 2021
Juste valeur (en euros)	11,31	11,31	11,31
Nombre de salariés bénéficiant du plan	195	4	4

Les conditions d'acquisition reposent sur la rentabilité d'ALD, telle qu'évaluée par le Résultat net moyen du Groupe au cours des 2 ou 3 années de la période d'acquisition. Le Résultat net du groupe ALD correspond au Résultat net du groupe ALD publié.

Au 31 décembre 2020, 403 salariés (286 salariés au 31 décembre 2019) 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 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
Au 1^{er} janvier 2020	555 228
Attribuées au cours de l'exercice	387 916
Acquises au cours de l'exercice	(12 907)
Annulées au cours de l'exercice	(58 674)
Au 31 décembre 2020	871 563

Concernant les paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces instruments, évaluée à la date d'attribution, est répartie sur la période d'acquisition et inscrite dans les capitaux propres en «Bénéfices non distribués et autres réserves». Le nombre de ces instruments est revu à chaque date de comptabilisation afin de tenir compte des conditions d'acquisition et d'ajuster le coût global du plan tel que déterminé initialement. Les charges comptabilisées dans la rubrique «Charges de personnel» depuis le début du plan sont ensuite ajustées en conséquence.

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») était destiné à un nombre restreint de dirigeants, sous réserve de conditions d'ancienneté. Au 31 décembre 2019, 163 salariés ont bénéficié de 26 000 actions en vertu de tous les plans existants. Toutes les actions inhérentes à ces plans sont acquises depuis mars 2020 et aucun nouveau plan n'a été mis en place.

CHARGES INSCRITES AU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites d'ALD	(2,3)	(1,8)
Charges nettes liées aux plans d'attribution d'actions gratuites de Société Générale	(0,0)	(0,4)
COÛT TOTAL	(2,3)	(2,2)

NOTE 28 Emprunts auprès d'institutions financières, obligations et titres émis

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Emprunts bancaires	7 763,5	8 607,9
Emprunts non courants auprès d'institutions financières	7 763,5	8 607,9
Découverts bancaires	315,7	272,2
Emprunts bancaires	4 655,0	4 528,0
Emprunts courants auprès d'institutions financières	4 970,6	4 800,2
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES	12 734,1	13 408,1
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	1 267,8	993,9
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	2 200,0	2 900,0
Autres obligations émises non courantes	-	-
Obligations et titres émis non courants	3 467,8	3 893,9
Obligations et titres issus des opérations de titrisation	138,7	88,0
Obligations et titres issus du programme d'obligations à moyen terme libellées en euros	1 305,2	1 004,9
Autres obligations émises courantes	-	-
Obligations et titres émis courants	1 443,9	1 092,9
TOTAL DES OBLIGATIONS ET TITRES ÉMIS	4 911,6	4 986,8
TOTAL DES EMPRUNTS AUPRÈS D'INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Il n'y a pas d'éléments non monétaires provenant des sources d'emprunts en cours.

ÉCHÉANCES DES EMPRUNTS ET DES OBLIGATIONS

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
< 1 an	6 414,5	5 893,1
1-5 ans	11 106,8	12 216,8
> 5 ans	124,4	285,0
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Devises

Les valeurs comptables des emprunts du Groupe et les devises dans lesquelles ils sont libellés sont présentées ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Euro	13 268,0	13 540,3
Livre sterling	2 052,7	2 248,6
Couronne danoise	363,3	339,4
Couronne suédoise	424,6	396,7
Autres devises	1 537,1	1 870,0
TOTAL DES EMPRUNTS ET ÉMISSIONS OBLIGATAIRES	17 645,7	18 394,9

Financement externe

Les banques externes locales et les tiers fournissent 32,2 % du financement total, soit 5 675 millions d'euros au 31 décembre 2020 (contre 31 % et 5 826 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Un montant de 764 millions d'euros, soit 4 % du financement total, est fourni par des banques externes. Le financement résiduel (4 912 millions d'euros) a été levé grâce à des titrisations adossées à des actifs, ainsi qu'à des obligations non garanties.

Ce montant comprend un prêt de 250 millions d'euros accordé par la Banque européenne d'investissement en septembre 2019. Ce prêt permettra au Groupe de développer sa gamme de véhicules hybrides et électriques dans l'ensemble de l'Union européenne, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Belgique et aux Pays-Bas.

Programme de titrisation adossée à des actifs

En juin 2015, une opération de titrisation privée a été mise en place en Belgique pour un montant de 300 millions d'euros. Elle a été renouvelée et augmentée de 60 millions d'euros en juin 2018. En juin 2020, cette opération à 360 millions d'euros a été renouvelée pour deux années supplémentaires.

L'opération de titrisation privée mise en place en décembre 2013 aux Pays-Bas a été renouvelée pour 236 millions d'euros en décembre 2020 et reconduite sur 6 mois supplémentaires.

Les titres de créances suivants sont actuellement émis :

Programme et entité <i>ad hoc</i>	Émetteur	Pays	Devise	Montant ⁽¹⁾
ALD Funding Limited	ALD	Royaume-Uni	GBP	414 millions
Axus Finance NL B	ALD	Pays-Bas	Euros	236 millions
Axus Finance SPRL	ALD	Belgique	Euros	360 millions
Red & Black Auto Lease Germany SA, compartiment 3	ALD	Allemagne	Euros	350 millions

(1) Opérations en cours au 31 décembre 2020.

Le profil d'échéance des programmes de titrisation adossée à des actifs est présenté ci-après :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
< 1 an	138,7	88,0
1-5 ans	1 267,8	993,9
> 5 ans	-	-
TOTAL DU PROGRAMME DE TITRISATION	1 406,4	1 082,0

Le Groupe a déposé du collatéral espèces (réserves) pour un montant total de 45 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 au 31 décembre 2020 :

- une obligation en juillet 2017 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2022, au taux fixe de 0,875 % ;
- une obligation en 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 points de base ;
- 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 points de base ;
- une obligation en juillet 2019 pour un montant de 500 millions d'euros arrivant à échéance en juillet 2023, au taux fixe de 0,375 % ;
- une obligation en octobre 2020 pour un montant de 600 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2023, au taux fixe de 0,375 %.

De plus, en octobre 2018, le Groupe a émis une obligation à impact positif (obligation verte), 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 %.

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 2020.

Les emprunts fournis par Société Générale le sont principalement par l'intermédiaire de Société Générale Luxembourg. Société Générale Luxembourg fournit des fonds à la trésorerie centrale du

Une opération de titrisation privée a été réalisée au Royaume-Uni en décembre 2018, pour un montant de 414 millions de livres sterling, avec une période de renouvellement de 1 an. L'opération a été renouvelée en décembre 2019 pour deux années supplémentaires.

Une opération de titrisation privée a été réalisée en Allemagne en octobre 2020, pour un montant de 350 millions d'euros, avec une période de renouvellement de 1 an.

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 Société Générale Luxembourg s'établissait à 8 550 millions d'euros au 31 décembre 2020 (8 598 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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 la Société Générale à Paris, et représentait 3 421 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 972 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020, le Groupe bénéficiait de facilités de crédit non tirées de 3,7 milliards d'euros (2,8 milliards d'euros au 31 décembre 2019), dont 549 millions d'euros de facilités de crédit non tirées engagées. Pour autant qu'il y ait une liquidité de marché, ces facilités sont facilement accessibles aux entités ALD.

Garantie accordée

Une garantie à première demande a été donnée à une institution financière britannique pour un montant de 120 millions de livres sterling pour le compte d'ALD Automotive UK, dans les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cette institution financière.

Une garantie à première demande a été donnée à ING Luxembourg pour un montant de 52 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à la Banque Internationale à Luxembourg pour un montant de 20 millions d'euros au nom d'Axus Luxembourg SA, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de distribution conclu avec cet établissement financier.

Une garantie à première demande a été donnée à un propriétaire pour un montant de 6,5 millions d'euros au nom d'ALD Re DAC Ireland, selon les conditions négociées dans le cadre de l'accord de location de locaux conclu avec ce propriétaire.

NOTE 29 Engagements de retraite et avantages à long terme• Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes postérieurs à l'emploi 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)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
A – Valeur actuelle des engagements à prestations définies	24,7	23,4
B – Juste valeur des actifs des régimes	(13,5)	(13,3)
C – Juste valeur des actifs distincts	-	-
D – Changement du plafond d'actifs	-	-
A + B - C + D = Solde net comptabilisé au bilan	11,2	10,1

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)	2020	2019
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,1	1,0
Cotisations des salariés	(0,2)	(0,2)
Coût des services passés/réductions	-	-
Virement via 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 *	0,1	(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	1,3	2,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,7)	(0,1)
Changement du plafond d'actifs	-	-
<i>Éléments comptabilisés dans les gains et pertes latents ou différés</i>	<i>0,7</i>	<i>2,0</i>
TOTAL DES COMPOSANTES DU COÛT DES PRESTATIONS DÉFINIES	1,7	3,0

* Gains et pertes actuariels liés aux actifs à partir desquels les gains et pertes actuariels liés aux actifs inclus dans les charges d'intérêts nets sont déduits.

Variations des passifs nets des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au bilan

Variations de la valeur actuelle des engagements au titre des prestations définies :

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde au 1^{er} janvier	23,5	20,7
Coût des services rendus, dont cotisations de Sécurité sociale	1,1	1,0
Cotisations des salariés	-	-
Coût des services passés/réductions	-	-
Liquidations	-	-
Intérêts nets	0,2	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	1,3	2,3
Gains et pertes actuariels liés à l'expérience	(0,7)	(0,1)
Ajustement de change	-	0,1
Versement de prestations	(0,7)	(0,8)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	24,7	23,5

Variations de la juste valeur des actifs des régimes et des actifs séparés :

(en millions d'euros)	2020	2019
Solde au 1^{er} janvier	13,3	12,3
Rendement attendu des actifs des régimes	0,1	0,2
Rendement attendu des actifs séparés	-	-
Gains et pertes actuariels liés aux actifs	(0,1)	0,2
Ajustement de change	-	-
Cotisations des salariés	0,2	0,2
Cotisations patronales aux actifs des régimes	0,6	0,6
Versement de prestations	(0,5)	(0,2)
Acquisition/(cession) de filiales	-	-
Transferts et autres	-	-
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE	13,5	13,3

Informations sur les actifs (pour tous les avantages et les cotisations futurs)

Les actifs des régimes sont répartis comme suit : obligations 37 %, actions 44 %, instruments du marché monétaire 4 % et autres instruments 15 %.

Les cotisations patronales devant être versées au titre des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies pour 2021, elles 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 :

(en millions d'euros)	2020	2019
Actifs des régimes	0,0	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 :

	2020	2019
Taux d'actualisation Europe	0,3 %	0,7 %
Inflation à long terme Europe	1,2 %	1,2 %
Augmentation des salaires Europe	1,4 %	1,4 %
Durée d'activité résiduelle moyenne des salariés Europe (en années)	14,5	14,7
Durée Europe (en années)	12,0	11,9

Les hypothèses par zone géographique sont des moyennes pondérées en fonction de la valeur actuelle des passifs (DBO).

Les courbes des taux utilisées pour actualiser les passifs sont des courbes de type AA (source : Merrill Lynch) observées fin octobre, pour les devises GBP et EUR, et corrigées fin décembre lorsque la baisse des taux d'actualisation a eu un impact significatif.

Les taux d'inflation utilisés sont les taux que les banques centrales des zones monétaires précitées ont fixés comme objectif.

La durée d'activité moyenne résiduelle des salariés est calculée en tenant compte des hypothèses sur les taux de départ.

Les hypothèses précitées ont été appliquées aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi.

Sensibilités des engagements aux variations des principales hypothèses

(en pourcentage de l'élément mesuré)

	31 décembre 2020 *	31 décembre 2019 *
Variation de + 1 % du taux d'actualisation		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	- 6,9 %	- 7,0 %
Variation de + 1 % du taux d'inflation à long terme		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	3,0 %	3,1 %
Variation de + 1 % du taux d'augmentation des salaires		
Impact sur la valeur actuelle des engagements à prestations définies au 31 décembre N	7,4 %	8,5 %

* Variation de + 0,5 % de l'élément concerné.

Les sensibilités présentées sont des moyennes pondérées des variations en fonction de la valeur actuelle des engagements de retraite à prestations définies.

Ventilation des paiements futurs

(en millions d'euros)

	2020	2019
N+1	0,5	0,4
N+2	0,4	0,5
N+3	0,4	0,3
N+4	1,0	0,4
N+5	1,2	0,9
N+6 à N+10	5,7	6,3

Autres avantages à long terme

Certaines entités d'ALD peuvent octroyer à leurs salariés d'autres avantages à long terme, tels que des rémunérations variables différées à long terme, des comptes épargne temps ou des primes d'ancienneté. Ces avantages sont différents des avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de fin de contrat de travail

qui ne sont pas intégralement payables dans les 12 mois suivant l'exercice durant lequel les services sont rendus par les salariés.

Le solde net des autres avantages à long terme s'élève à 12 millions d'euros. Le montant total des charges au titre des autres avantages à long terme s'élève à 1,3 million d'euros.

NOTE 30 Provisions

(en millions d'euros)	Rétention du risque de sinistre	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	198,1	59,3	257,4
Acquisitions	93,2	7,2	100,5
Reprise (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
Au 1^{er} janvier 2020	209,7	52,9	262,6
Acquisitions	82,4	7,3	89,7
Reprise (utilisation)	(84,9)	(4,1)	(89,0)
Différences de conversion	(0,1)	(1,2)	(1,3)
Variations de périmètre	-	-	-
Au 31 décembre 2020	207,2	54,8	262,0
Dont provisions courantes	97,6	39,2	136,8

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 31 Fournisseurs et autres créanciers

(en millions d'euros)	Au 31 décembre	
	2020	2019
Dettes fournisseurs	757,2	778,6
Produits différés liés aux contrats de location-financement ⁽¹⁾	404,5	411,8
Autres provisions et autres produits différés	429,1	418,7
Versements échelonnés reçus à l'avance	336,4	315,6
Produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats ⁽²⁾	132,8	84,9
TVA et autres taxes	215,9	194,3
Autres	0,2	0,5
FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉANCIERS	2 276,3	2 204,4

(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 4 « Gestion des risques financiers ».

(2) L'augmentation des produits constatés d'avance au titre du règlement des contrats est due à un reclassement du bilan entre ce compte et les créances clients et comptes rattachés.

NOTE 32 Dividendes

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, un dividende d'un montant de 253,9 millions d'euros (soit 0,63 euro par action) a été versé aux actionnaires ALD le 3 juin 2020, dont un dividende de 203,2 millions d'euros versé à Société Générale (un dividende de

234 millions d'euros (soit 0,58 euro par action) a été versé aux actionnaires ALD le 31 mai 2019, dont 187 millions d'euros au profit de Société Générale, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018).

NOTE 33 Résultat par action**RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE**

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	509,8	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 247	403 584
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	1,26	1,40

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées.

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	499,9	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote (en milliers)	403 247	403 584
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DE BASE ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	1,24	1,40

Après les Assemblées générales combinées qui se sont tenues en 2020, 2019 et 2018, ALD SA a été autorisée à acquérir ses propres actions aux fins d'attribuer, de couvrir et de rembourser tout plan d'attribution gratuite d'actions, d'épargne salariale et de toute autre forme d'allocation au profit des salariés et des mandataires de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des

dispositions législatives et réglementaires applicables. Le capital de la Société est composé de 404 103 640 actions. Au 31 décembre 2020, un total de 403 040 735 actions confère des droits de vote, en excluant les actions sans droit de vote (actions propres, par exemple.). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires disposant de droits de vote est de 403 246 896.

RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Résultat net attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros) ⁽¹⁾	509,8	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	1,26	1,40

(1) Le Résultat net inclut les activités poursuivies et abandonnées.

	Au 31 décembre	
	2020	2019
Bénéfice de l'exercice provenant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires de la société mère (en millions d'euros)	499,9	564,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (en milliers)	404 104	404 104
TOTAL DU RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ ISSU DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	1,24	1,40

Les droits à des actions gratuites conférés aux salariés seront honorés avec des actions propres conformément aux plans d'intéressement à long terme. Les actions propres sont incluses dans le calcul du résultat par action dilué si tous les droits en cours sont acquis.

NOTE 34 Parties liées**Identité des parties liées**

Le Groupe est contrôlé par la 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 la Société Générale sont traitées aux conditions normales du marché.

De plus, un membre du Conseil d'administration d'ALD était également administrateur non exécutif et membre du Conseil de surveillance de la société américaine MT Americas (Virginie, États-Unis) jusqu'en mars 2020. La Société est présente dans le secteur du recyclage aux États-Unis et en Amérique du Sud. Aucune

relation commerciale n'est entretenue entre MT Americas et le groupe ALD.

Rémunération des principaux dirigeants

Parmi les principaux dirigeants figurent les membres du Comité exécutif suivants : le Directeur général, deux Directeurs généraux adjoints, le Président du Conseil d'administration et les administrateurs.

La rémunération versée ou à verser aux principaux dirigeants en contrepartie de leurs services est présentée ci-après :

	Au 31 décembre	
	2020	2019
(en millions d'euros)		
Salaires et autres avantages à court terme liés à l'emploi	2,5	2,7
Avantages postérieurs à l'emploi	1,2	-
Jetons de présence pour les membres du Conseil d'administration	0,2	0,2
Autres avantages à long terme	0,7	0,9
TOTAL	4,6	3,8

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 administrateurs exécutifs d'ALD SA et de Société Générale, ainsi que des administrateurs indépendants rémunérés.

Vente de biens et de services

Société Générale (« SG ») et ses filiales sont des clients du groupe ALD. La flotte totale louée à SG et à ses filiales compte 7 246 voitures dans 22 pays. Les locations sont réalisées aux conditions de marché normales. Plus de 50 % de la flotte totale louée à Société Générale est louée par ALD France. Les loyers versés par Société Générale à ALD France se sont élevés à 17 millions d'euros et 18,1 millions d'euros pour les exercices respectivement clos le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019.

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 20,55 millions d'euros en 2020 (2019 : 20,62 millions d'euros).

Locaux

Certaines entités du Groupe partagent des locaux avec SG ou des divisions de SG dans certains pays (principalement ALD France et ALD Danemark, qui représentent environ 90 % des loyers versés à SG). Le prix des locations a été fixé aux conditions du marché et s'est

élevé à 0,7 million d'euros pour l'exercice 2020 (2019 : 0,5 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 2020, environ 12 000 contrats ont été conclus au travers du réseau de distribution de Société Générale dans 3 pays différents. 78 % de ces contrats ont été conclus par le biais du réseau français de banques Société Générale. Les commissions versées par ALD France à Société Générale se sont élevées à 3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (2019 : 2,9 millions d'euros).

Assurance responsabilité civile

ALD Italie a souscrit une assurance responsabilité civile pour une partie de sa flotte par le biais de Sogessur, la société d'assurance automobile de Société Générale. Sogessur offre une protection et se réassure auprès d'ALD Re, la société de réassurance du groupe ALD. Les primes d'assurance ont été fixées dans des conditions de concurrence normales. Le montant global des primes versées par ALD Italie à Sogessur s'est élevé à 66,5 millions d'euros en 2020 (2019 : 80,4 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 au niveau 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.

Les prestations fournies par Société Générale ont fait l'objet d'une rémunération de 9,5 millions d'euros (montant estimé) pour l'exercice 2020 (montant effectif 2019 : 7,9 millions d'euros – (le montant de 9,5 millions d'euros indiqué dans les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 était un montant estimatif).

En outre, au cours de l'exercice 2020, 59 salariés de SG (65 en 2019) bénéficiaient d'un contrat de détachement d'une durée de trois à cinq ans auprès du groupe ALD ; ces collaborateurs font partie des équipes de Direction locales, et la plupart d'entre eux sont intégrés à la paie d'ALD durant la période de détachement ; leur rémunération n'est donc pas refacturée à SG. Seuls les collaborateurs travaillant chez ALD France et ALD SA restent payés par SG, leur salaire étant refacturé à ALD ; les montants refacturés par SG se sont élevés à 13,9 millions d'euros en 2020 et à 12,1 millions d'euros en 2019.

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 2020, pour un montant de 11 970 millions d'euros.

Société Générale fournit également des garanties bancaires pour le compte d'ALD et de ses filiales en cas de financement externe. Le montant total des garanties accordées par Société Générale s'est élevé à 1 015,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2019 : 1 057,7 millions d'euros).

Société Générale fournit également au groupe ALD des instruments dérivés, pour un montant nominal de 3 860,4 millions d'euros, qui sont inscrits à l'actif du bilan à hauteur de 50,9 millions d'euros et au passif à hauteur de 12,6 millions d'euros.

Conformément aux politiques de gestion actif-passif de Société Générale, le groupe ALD a réinvesti ses capitaux propres dans des actifs à long terme tels que des dépôts auprès de la trésorerie centrale de Société Générale. Ces dépôts ont une échéance d'environ 6 ans à compter d'aujourd'hui 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 2020, le montant total des dépôts à long terme s'élevait à 455,0 millions d'euros (2019 : 581,1 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 Automotive A/S Denmark 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. SG Finans a été vendue en octobre 2020 ;
- ALD Automotive Italia SRL a rejoint le groupe de consolidation fiscale Société Générale en Italie en 2016. Ce régime permet de déterminer une base imposable IRES unique comprenant le revenu imposable et les pertes de chacune des entités participantes ;
- ALD Automotive Group PLC (Royaume-Uni) a rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2001, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe ;
- Merriion Fleet Management Ltd. et Merriion Fleet Finance Ltd. (Irlande) ont rejoint la convention d'intégration fiscale de Société Générale en 2017, permettant aux membres de transférer certains déficits fiscaux d'entreprise à d'autres membres du Groupe. Merriion Fleet Finance Ltd a fusionné avec Merriion Fleet Management Ltd en décembre 2020.

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 2020 se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 1,4 million d'euros pour la certification des comptes ;
- Ernst & Young et Associés : 2,1 millions d'euros pour la certification des comptes et 0,4 millions d'euros pour les Services Autres que la Certification des Comptes (SACC).

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. Les honoraires pour ces services se sont élevés à :

- Deloitte & Associés : 0 millions d'euros
- Ernst & Young et Associés : 0,4 millions d'euros.

NOTE 36 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

NOTE 37 Périmètre de consolidation

(en %)	Au 31 décembre	
	2020	2019
ALD International SA	Société mère	Société mère
Sociétés consolidées par intégration globale	participation %	participation %
ALD Autoleasing D GmbH – ALLEMAGNE *	100,00	100,00
ALD Automotive OOO – RUSSIE	100,00	100,00
ALD Automotive A/S – DANEMARK	100,00	100,00
ALD Automotive AB – SUÈDE	100,00	100,00
ALD Automotive AG – SUISSE	100,00	100,00
ALD Automotive AS – NORVÈGE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. BEOGRAD – SERBIE	100,00	100,00
ALD Automotive D.O.O. ZA. Operativni i Financijski Leasing – CROATIE *	100,00	100,00
ALD Automotive for Cars Rental and Fleet Management SAE – ÉGYPTÉ	100,00	100,00
ALD Automotive Fuhrparkmanagement und Leasing GmbH – AUTRICHE	100,00	100,00
ALD Automotive Group Limited – ROYAUME-UNI *	100,00	100,00
ALD Automotive SA – BRÉSIL	100,00	100,00
ALD Automotive Magyarország Autopark – kezele es Finanszirozo KFT – HONGRIE *	100,00	100,00
ALD Automotive Operational Leasing DOO – SLOVÉNIE	100,00	100,00
ALD Automotive Polska Sp z o.o. – POLOGNE	100,00	100,00
ALD Automotive Private Limited – INDE	100,00	100,00
ALD Automotive Russia SAS – RUSSIE	100,00	100,00
ALD Automotive SA de CV – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD Automotive SA Lease of Cars – GRÈCE	100,00	100,00
ALD Automotive SAU – ESPAGNE *	100,00	100,00
ALD Automotive SRO – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	100,00	100,00
ALD Automotive Turizm Ticaret Anonim Sirketi – TURQUIE	100,00	100,00
ALD Fleet SA de CV SOFOM ENR – MEXIQUE	100,00	100,00
ALD International Participations SAS – FRANCE	100,00	100,00
ALD International SAS & CO KG * – ALLEMAGNE	100,00	100,00
ALD Re Designated Activity Company – IRLANDE	100,00	100,00
Axus Finland OY – FINLANDE	100,00	100,00
ALD Automotive Italia SRL – ITALIE	100,00	100,00
Axus Luxembourg SA – LUXEMBOURG	100,00	100,00
Axus Nederland BV * – PAYS-BAS	100,00	100,00
Axus SA NV – BELGIQUE *	100,00	100,00
ALD Automotive Ukraine Limited Liability Company – UKRAINE	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 – ALGÉRIE	99,99	99,99
ALD Automotive SRL – ROUMANIE	80,00	80,00
NF Fleet A/S – DANEMARK	80,00	80,00
NF Fleet OY – FINLANDE	80,00	80,00
NF Fleet AB – SUÈDE	80,00	80,00
NF Fleet AS – NORVÈGE	80,00	80,00
ALD Automotive Eesti AS – ESTONIE	75,01	75,01
ALD Automotive SIA – LETTONIE	75,00	75,00
UAB ALD Automotive – LITUANIE	75,00	75,00
ALD Automotive EOOD – BULGARIE	100,00	100,00
ALD Fortune Auto Leasing and Renting Shanghai Co. Ltd – CHINE	–	50,00
ALD Automotive Limitada – CHILI	100,00	100,00
ALD Automotive Peru SAC – PÉROU	100,00	100,00
ALD Automotive SAS – COLOMBIE	100,00	100,00
Merrion Fleet Management Limited * – IRLANDE	100,00	100,00
ALD Automotive Slovakia S.R.O – SLOVAQUIE	100,00	100,00
Sociétés mises en équivalence		
ALD Automotive SA Maroc – MAROC	35,00	35,00
Nedderfeld 95 Immobilien GmbH & Co. KG – ALLEMAGNE	35,00	35,00

* Y compris les filiales.

6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société ALD

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ALD relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport 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 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 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 8 de l'annexe qui expose le changement de méthode comptable relative au classement du revenu des locations financières dans le compte de résultat des comptes consolidés.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

RÉÉVALUATION DES VALEURS RÉSIDUELLES DES VÉHICULES

Risque identifié

La flotte de location représente près de 80 % du total bilan du Groupe ALD au 31 décembre 2020 avec une valeur nette de 20,1 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.

Comme précisé dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes consolidés, ALD a tenu compte du contexte de crise sanitaire liée à la pandémie Covid-19 dans ses estimations de la valeur à la revente de sa flotte au 31 décembre 2020.

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, est basée sur un modèle statistique et intègre des hypothèses basées sur du jugement, notamment dans le contexte de crise globale liée à la pandémie de Covid-19.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus de réévaluation des valeurs résiduelles mis en place par le groupe. Nous avons examiné l'efficacité des contrôles clés mis en place par les directions locales et centrales notamment ceux portant sur la détermination des hypothèses et des paramètres ayant servi de base à cette réévaluation.

En intégrant dans l'équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'informations nous avons examiné les contrôles généraux informatiques de l'application de réévaluation 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, avec l'assistance de nos spécialistes en actuariat, la pertinence du modèle statistique mis en place ainsi que des principaux paramètres et les hypothèses utilisés notamment dans le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 ;
- comparer la correspondance entre les informations comptables et celles issues du système de gestion de la flotte et tester les contrôles clés 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 ;

contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits en annexe.

ÉVALUATION DES REVENUS DIFFÉRÉS RELATIFS À L'ENTRETIEN DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

Risque identifié

ALD facture ses prestations d'entretien de façon linéaire, sur la durée du contrat. Comme indiqué dans la note 3.24 « Comptabilisation du chiffre d'affaires » de l'annexe aux comptes consolidés, afin de comptabiliser le chiffre d'affaires selon un modèle reflétant le transfert du contrôle des services fournis, les produits découlant de l'entretien et des pneumatiques sont différés pour être comptabilisés au même rythme que les dépenses prévues conformément à la courbe de comptabilisation des coûts d'entretien normale. Les entités du groupe évaluent la les revenus d'entretien à différer en utilisant une séquence arithmétique modélisant la courbe de coûts normative d'un contrat.

Comme indiqué dans la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés, les revenus différés représentent près de 404 M€ dans les comptes du Groupe ALD au 31 décembre 2020.

Nous avons considéré que l'évaluation des revenus différés d'entretien est un point clé de l'audit car :

- celle-ci est estimative et repose sur la modélisation d'une séquence arithmétique ;
- elle représente un montant global significatif dans le bilan du groupe.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté à prendre connaissance du dispositif mis en place pour évaluer les revenus d'entretien différés et à réaliser des tests de détails.

Nos travaux ont consisté à :

- examiner la cohérence du modèle de calcul mis en place ainsi que les principaux paramètres utilisés au regard des données comptables historiques ;
- comparer par sondage les données utilisées pour le calcul avec celles issues du système de gestion de la flotte des entités ;
- recalculer sur un échantillon de contrats le montant de revenus d'entretien différés ;
- analyser au niveau des entités du groupe les plus significatives, l'évolution des revenus différés et les vérifications ex post effectuées par la société des hypothèses sur les coûts et les fréquences ;
- contrôler que les estimations retenues s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Risque identifié

La comptabilisation des opérations de croissance externe amène le groupe ALD à constater des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan consolidé. Comme indiqué dans la note 5.1 « Dépréciation estimée de l'écart d'acquisition », les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuels ou plus fréquents qui visent à comparer leur valeur comptable à une valeur d'utilité généralement calculée sur la base d'une actualisation des flux futurs de trésorerie des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT. Les flux de trésorerie sont basés sur les plans d'activité à cinq ans de chaque UGT ou groupe d'UGT. Au sein du Groupe 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. Au 31 décembre 2020, les écarts d'acquisition inscrits au bilan s'élèvent à 576 M€ en valeur nette dont 212 M€ pour l'UGT France, 109 M€ pour l'UGT Espagne, 57 M€ pour l'UGT Benelux et 50 M€ pour l'UGT Italie, comme indiqué à la note 17 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, en particulier dans le contexte de la pandémie Covid-19, des paramètres retenus dans les calculs, et de l'importance du montant global des écarts d'acquisition accumulés du fait des opérations de croissance externe successives.

Notre réponse

Notre réponse d'audit a consisté notamment à examiner les processus mis en place par le groupe pour identifier les indicateurs de baisse des valeurs et l'éventuel besoin de déprécier les écarts d'acquisition, en particulier dans un contexte de pandémie Covid-19. Ces travaux ont consisté également en :

- une analyse critique des méthodes de valorisation utilisées pour calculer les valeurs d'utilité ;
- l'implication de nos équipes de spécialistes en évaluation afin notamment d'étudier les principales hypothèses retenues dans les modèles de calcul, et leur sensibilité ;
- l'appréciation de la cohérence entre les flux futurs actualisés utilisés pour les tests de dépréciation avec les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et les communications faites au marché ;
- 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.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation de la traduction en anglais, examinée par le conseil d'administration, des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de la traduction en anglais des comptes consolidés au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation de la traduction en anglais des comptes consolidés destinée à être incluse dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen. Il ne nous appartient pas de vérifier que la traduction en anglais des comptes consolidés qui sera effectivement incluse par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspond à celle sur laquelle nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par l'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 2020, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année (dont huit 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 26 avril 2021

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 2020 d'ALD SA

La pandémie de COVID-19 a causé un choc sanitaire et économique de nature inédite. Les mesures de confinement prises par de nombreux gouvernements pour enrayer la propagation du virus ont entraîné un effondrement de l'activité mondiale en 2020.

La crise affecte aussi durement l'offre de biens et services que la demande touchée par la baisse des revenus des entreprises et des ménages. Les conséquences financières de la crise et leur prise en compte dans l'élaboration des états financiers ont été étudiées et détaillées dans les états financiers consolidés et sociaux de chaque pays.

Ces analyses n'ont conduit à la comptabilisation d'aucune provision spécifique dans les comptes ALD SA.

Par ailleurs, la Société n'a fait appel à aucun dispositif de soutien du gouvernement français.

Au cours de l'exercice 2020, 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 2020.

ALD SA a procédé à un rachat de ses propres actions dans le but de les affecter à un plan d'actions gratuites à destination de certains salariés du Groupe.

Dans le cadre de son programme d'émission obligataire de 6 milliards d'euros, ALD SA a procédé à émission pour un total de 600 millions d'euros sur l'exercice 2020, renouvelant ainsi une obligation de 1 milliard d'euros arrivée à maturité et portant le stock d'obligations à 3 500 millions d'euros à fin 2020, contre 3 900 millions d'euros à fin 2019, soit une diminution de 11 %.

6.4.2 Présentation des comptes annuels d'ALD SA

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 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 2020.

6.4.3.1 Compte de résultat

Le total des produits d'exploitation s'élève à 107 millions d'euros, soit une augmentation de 6 millions d'euros, contre 101 millions d'euros en 2019.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 130 millions d'euros, contre 122 millions d'euros en 2019.

Il en ressort un résultat d'exploitation déficitaire de 22 millions d'euros, en baisse de 2 millions d'euros par rapport à 2019.

L'effectif salarié moyen s'élève à 124 en 2020, contre 118 en 2019 (hors expatriés).

Le résultat financier s'élève à 416 millions d'euros, contre 479 millions d'euros en 2019. Cette baisse s'explique par une remontée moins importante de dividendes des filiales et sous-filiales par rapport à l'année précédente.

Le résultat courant avant impôt de l'exercice s'élève en 2020 à 394 millions d'euros, contre 459 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'impôt sur les bénéfices de l'année s'élève à 18,5 millions d'euros, contre 13,8 millions d'euros en 2019.

Le résultat comptable après impôt de l'exercice 2020 se solde par un bénéfice de 376 millions d'euros, contre 445 millions d'euros au titre de l'exercice précédent.

6.4.3.2 Actifs

Au 31 décembre 2020, le total du bilan de la Société s'élève à 5 909 millions d'euros, contre 6 180 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Les immobilisations nettes s'élèvent à 5 842 millions d'euros, contre 6 098 millions d'euros à l'issue de l'exercice précédent.

L'actif circulant s'élève à 67 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 82 millions d'euros à la fin de l'exercice précédent, soit une baisse de 15 millions d'euros.

6.4.3.3 Passifs

Le montant des capitaux propres est passé de 1 756 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 1 877 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les dettes financières s'élèvent à 3 944 millions d'euros contre 4 330 millions d'euros à fin 2019, soit une baisse de 386 millions.

Les dettes d'exploitation à fin décembre 2020 s'élèvent à 63 millions d'euros, contre 70 millions d'euros en 2019.

6.4.3.4 Hors-bilan

Le groupe ALD donne des garanties et contre-garantie pour le compte de ses filiales en cas de financements externes ou locations immobilières pour un montant total de 226 millions en 2020. Ces garanties en 2019 représentaient 180 millions d'euros.

6.4.4 Délais de paiement

6.4.4.1 Fournisseurs

6.4.4.1.1 Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en milliers d'euros)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total
Nombre de factures concernées	8	5	4	8	25
Montant total TTC des factures concernées	336	5	14	27	382
Montant total TTC des avoirs et acomptes payés	(171)	(4)	(7)	(1)	(183)
Montant total TTC net des factures concernées	165	1	8	26	200
Pourcentage du nombre total des achats de l'exercice TTC	0,2 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,2 %

6.4.4.1.2 Factures exclues relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de 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	1	28	17	235	281
Montant total TTC des factures concernées	0	5 149	167	10 804	16 120
Montant total TTC des avoirs et acomptes reçus	(2 535)	(1 246)	(14)	(10 386)	(14 181)
Montant total TTC net des factures concernées	(2 535)	3 903	153	418	1 939
Pourcentage du nombre total des ventes de l'exercice TTC	- 3,1 %	4,7 %	0,2 %	0,5 %	2,3 %

6.4.4.2.2 Factures exclues relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de 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 2020	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2016
I. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (<i>en milliers d'euros</i>)	606 155	606 155	606 155	606 155	606 155
b) Nombre d'actions ordinaires existantes	404 103 640	404 103 640	404 103 640	40 410 364	40 410 364
c) Nombre d'actions à dividendes prioritaires (sans droit de vote) existantes					
d) Nombre maximal d'actions futures à créer					
(1) par conversion d'obligations					
(2) par exercice de droits de souscription					
II. Résultat de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	101 213	96 457	97 456	88 503	87 250
b) Résultat avant impôts et charges calculées	401 253	461 724	541 056	42 708	316 894
c) Impôt sur les bénéfices	18 487	13 862	1 447	(2 780)	11 698
d) Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
e) Dotations aux amortissements et provisions	7 100	3 042	3 921	1 930	(1 781)
f) Résultat après impôts et charges calculées	375 667	444 820	535 689	43 557	306 977
g) Résultat distribué au titre de l'exercice	254 585	254 585	214 173	214 175	155 580
III. Résultat par action (<i>en euros</i>)					
a) Résultat après impôts mais avant charges calculées	0,99	1,11	1,34	13,35	13,35
b) Résultat après impôts et charges calculées	0,93	1,10	1,33	1,08	7,60
c) Dividende ordinaire net attribué à chaque action					
IV. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés	124	118	101	106	89
b) Montant de la masse salariale de l'exercice	11 299	10 151	10 938	11 362	7 259
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, retraites...) (<i>en euros</i>)	5 990	5 600	5 197	4 559	3 790

6.4.6 Proposition d'affectation du résultat d'ALD SA

Au cours de l'Assemblée générale du 19 mai 2021, le Conseil d'administration proposera une affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 de 375 667 milliers d'euros comme suit :

- soit un solde du bénéfice de l'exercice : 375 667 milliers d'euros ;
- auquel s'ajoute le report à nouveau de : 467 946 milliers d'euros ;
- formant un bénéfice distribuable de : 843 613 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 : 589 028 milliers d'euros.

Montant total de la distribution sur la base d'un capital de 404 103 640 actions au 31 décembre 2020 : 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 imposé, sur option globale prévue au 2 de l'article 200 A du Code général des impôts de l'actionnaire, au barème progressif de l'impôt sur le revenu ; dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le détachement du dividende aura lieu le 28 mai 2021 et le paiement à partir du 1^{er} juin 2021.

6.4.7 Dépenses somptuaires et charges non déductibles fiscalement d'ALD SA

Conformément aux dispositions des articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge des dépenses

somptuaires non déductibles du résultat fiscal d'un montant de 275 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 2020			Exercice 2019
	Brut	Amort.	Net	Net
Capital souscrit non appelé (I)				
Frais d'établissement				
Frais de développement				
Concessions, brevets et droits similaires	34 078	22 522	11 556	7 727
Fonds commercial				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances sur immobilisations incorporelles				
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	34 078	22 522	11 556	7 727
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel				
Autres immobilisations corporelles	3 194	1 706	1 488	1 795
Immobilisations en cours	16 659		16 659	10 604
Avances et acomptes				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	19 852	1 706	18 147	12 399
Participations selon la méthode de meq				
Autres participations	1 651 280	41	1 651 239	1 453 306
Créances rattachées à des participations				
Autres titres immobilisés				
Prêts	4 158 663		4 158 663	4 623 259
Autres immobilisations financières	1 947		1 947	1 667
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	5 811 890	41	5 811 849	6 078 232
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ (II)	5 865 821	24 269	5 841 552	6 098 358
Avances et acomptes versés sur commandes				
Clients et comptes rattachés	34 621		34 621	43 162
Autres créances	7 517		7 517	14 926
Capital souscrit et appelé, non versé				
TOTAL CRÉANCES	42 138		42 138	58 087
Valeurs mobilières de placement	11 491		11 491	8 517
dont actions propres :				
Disponibilités	1 710		1 710	2 602
TOTAL DISPONIBILITÉS	13 201		13 201	11 119
Charges constatées d'avance	11 657		11 657	12 684
TOTAL ACTIF CIRCULANT (III)	66 997		66 997	81 891
Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)				
Prime de remboursement des obligations (V)				
Écarts de conversion actif (VI)				
TOTAL GÉNÉRAL (I À VI)	5 932 817	24 269	5 908 549	6 180 248

6.5.2 Bilan passif

Bilan passif (en milliers d'euros)

	Exercice 2020	Exercice 2019
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	60 616	59 555
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées		
<i>dont réserve des provisions fluctuation des cours :</i>		
Autres réserves		
<i>dont réserve achat d'œuvres originales d'artistes :</i>	56	56
TOTAL RÉSERVES	60 672	59 611
Report à nouveau	467 946	278 087
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	375 667	444 820
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	1 877 491	1 755 723
Provisions pour risques	321	127
Provisions pour charges	6 525	3 724
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (III)	6 846	3 851
Autres emprunts obligataires	3 505 176	3 904 852
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	438 368	425 262
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	3 943 544	4 330 114
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	43 179	41 234
Dettes fiscales et sociales	5 032	5 579
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	15 259	23 434
TOTAL DETTES D'EXPLOITATION	63 470	70 247
Produits constatés d'avance	17 198	20 312
TOTAL DETTES (IV)	4 024 212	4 420 674
TOTAL GÉNÉRAL - PASSIF (I À V)	5 908 549	6 180 248

6.5.3 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Exercice 2020	Exercice 2019
Production vendue services	101 213	96 457
France	26 682	10 038
Exportation	74 531	86 419
CHIFFRES D'AFFAIRES NETS	101 213	96 457
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	6 523	5 108
Autres produits	13	0
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	107 748	101 565
Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane)	22 012	24 202
Autres achats et charges externes	79 385	74 945
Impôts, taxes et versements assimilés	250	177
Salaires et traitements	11 299	10 151
Charges sociales	5 990	5 600
Dotations d'exploitation		
• Sur immobilisations :		
Dotations aux amortissements	3 909	2 622
Dotations aux provisions		
• Sur actif circulant : dotations aux provisions		
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	3 191	420
Autres charges	3 775	3 905
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION (II)	129 810	122 022
Résultat d'exploitation	-22 062	-20 457
Produits financiers de participations	420 164	481 211
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	21 053	19 585
Autres intérêts et produits assimilés	32	111
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS (V)	441 249	500 906
Dotations financières aux amortissements et provisions		
Intérêts et charges assimilées	25 033	21 765
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	1	2
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES (VI)	25 034	21 767
Résultat financier	416 216	479 139
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV + V - VI)	394 154	458 682
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)	18 487	13 862
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	548 998	602 471
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	173 331	157 651
BÉNÉFICE OU PERTE (TOTAL DES PRODUITS - TOTAL DES CHARGES)	375 667	444 820

6.5.4 Annexe

Informations générales

Les informations ci-après constituent l'annexe au bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2020 dont le total est 5 908 549 milliers d'euros et le résultat s'élève à 375 667 milliers d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020. Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

ALD SA est une société anonyme de droit français. Son siège social est situé à l'adresse suivante : 1-3, rue Eugène-et-Armand-Peugeot, Le Corosa, 92500 Rueil-Malmaison, France.

La Société est une filiale de Société Générale (participation de 79,82 %).

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros ; les montants ont été arrondis au millier le plus proche, sauf indication contraire. Dans certains cas, l'arrondi peut entraîner des écarts non significatifs entre les lignes et les colonnes de totaux.

Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels ont été arrêtés conformément aux dispositions du Code de commerce et du plan comptable général.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode 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 le mode 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.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode du coût unitaire moyen pondéré.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition.

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 éléments corporels sont évalués :

- à leur coût d'acquisition, qui correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (biens acquis à titre onéreux) ;
- à leur coût de production (biens produits) ;
- à leur valeur vénale (biens acquis à titre gratuit).

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement ont été évaluées à leur coût d'acquisition, hors frais d'acquisition.

En cas de cession portant sur un ensemble de titres de même nature conférant les mêmes droits, la valeur des titres cédés a été estimée selon la méthode du 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

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Les créances sont dépréciées par voie de provision afin de tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Actions propres

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la Société détient en propre 1 075 812 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	2020
Type de plan	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions	Attribution gratuite d'actions
Nombre total d'actions attribuées	302 794	268 706	387 916
Juste valeur en euro	11,31	10,16	7,25
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui
Condition de présence	Oui	Oui	Oui

Rémunération du Conseil d'administration et des organes de direction

Le montant des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au cours de l'exercice 2020 est de 195 milliers d'euros.

Les rémunérations versées en 2020 aux dirigeants mandataires sociaux (au Directeur général et aux Directeurs généraux délégués) s'élèvent à 2,5 millions d'euros. Le Président 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.

Régimes postérieurs à l'emploi à cotisations définies

Les régimes de retraite à cotisations définies dont bénéficient les salariés d'ALD SA sont situés en France. Ils regroupent notamment l'assurance vieillesse obligatoire et le régime de retraite national AGIRC-ARRCO.

Les engagements retraite sont autofinancés à partir de la trésorerie de l'entreprise. L'âge moyen des effectifs actifs d'ALD SA au 31 décembre 2020 est de 38,8 ans. Aucun départ en retraite n'a été constaté sur l'exercice. La provision pour engagement retraite au 31 décembre 2020 s'élève à 0,21 million d'euros, dont 47,8 % de charges patronales.

Événements significatifs de l'année

Filiales et participations

Dans un souci de simplification de l'actionnariat, ALD SA a repris en direct la participation de deux filiales précédemment détenues par le biais de *holdings* intermédiaires :

- ALD Automotive Russie SAS pour 157,15 millions d'euros ;
- ALD Serbie (ALD Automotive D.O.O Beograd) pour 36 millions d'euros.

Ces sociétés étaient historiquement détenues à 100 % par d'autres entités du groupe ALD.

Dividendes

L'ensemble des dividendes reçus au titre de l'exercice 2020 est de 420 millions d'euros. Le dividende versé aux actionnaires au titre du résultat de l'exercice 2019 était de 254 millions d'euros.

Changements de méthode

Au cours de l'exercice, aucun changement de méthode n'est intervenu. Par conséquent, les exercices sont comparables sans retraitement.

6.5.5 Informations bilan et résultat

Immobilisations

	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations		Diminutions		Valeur brute à la fin de l'exercice	Réévaluation
		Réévaluation	Acqu. et apports	Virement	Cession		Valeur d'origine
Frais d'établissement et de développement (I)							
Autres postes d'immobilisations incorporelles (II)	26 694		7 384			34 078	
Terrains							
Installations techniques, matériel et outillage industriels							
Autres immobilisations corporelles							
• installations générales, agencements, aménagements divers	1 952		9			1 961	
• matériel de transport							
• matériel de bureau et mobilier informatique	1 195		38			1 233	
• emballages récupérables et divers							
Immobilisations corporelles en cours	10 604		6 055			16 659	
Avances et acomptes							
TOTAL (III)	13 750		6 102			19 852	
Participations évaluées par mise en équivalence							
Autres participations	1 453 347		197 933			1 651 280	
Autres titres immobilisés							
Prêts et autres immobilisations financières	4 624 926		(464 316)			4 160 610	
TOTAL (IV)	6 078 273		(266 383)			5 811 890	
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	6 118 717		(252 897)			5 865 821	

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)	18 967	3 555		22 522
Terrains				
Installations techniques, matériels et outillages				
Autres immobilisations corporelles				
• installations générales, agencements divers				
• matériel de transport	535	197		732
• matériel de bureau, informatique et mobilier	817	157		974
• emballages récupérables et divers				
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (III)	1 352	354		1 706
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III)	20 319	3 909		24 228

Provisions et dépréciations

Nature des provisions	Début de l'exercice	Dotations	Reprises	Fin de l'exercice
Provisions pour litiges	127	194		321
Frais de développement				
Provisions pour pertes sur marchés à terme				
Provisions pour amendes et pénalités				
Provisions pour pertes de change				
Provisions pour pensions	264	21		285
Provisions pour impôts				
Provisions pour renouvellement des immobilisations				
Provisions pour gros entretien				
Provisions pour charges sociales et fiscales sur congés à payer	3 461	2 780		6 240
Autres provisions pour risques et charges				
TOTAL (I)	3 851	2 995		6 846
Provisions sur immobilisations incorporelles				
Provisions sur immobilisations corporelles				
Provisions sur titres mis en équivalence				
Provisions sur titres de participations	41			41
Provisions sur autres immobilisations financières				
Provisions sur stocks				
Provisions sur comptes clients				
Autres provisions pour dépréciations				
TOTAL (II)	41			41
TOTAL GÉNÉRAL (I + II)	3 892	2 995		6 887
<i>Dont dotations et reprises d'exploitation</i>		2 995		
<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	4 158 663	1 594 663	2 564 000
Autres immobilisations financières	1 947	1 947	
TOTAL DES CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF IMMOBILISÉ	4 160 610	1 596 610	2 564 000
Clients douteux ou litigieux			
Autres créances	34 621	34 621	
Créances représentatives de titres prêtés			
Personnel et comptes rattachés	194	194	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	15	15	
État et autres collectivités			
• impôts sur les bénéfices			
• taxe sur la valeur ajoutée	6 601	6 601	
• autres impôts	613	613	
Groupes et associés			
Débiteurs divers	159	159	
TOTAL CRÉANCES LIÉES À L'ACTIF CIRCULANT	42 203	42 203	
Charges constatées d'avance	11 657	9 323	2 334
TOTAL DES CRÉANCES	4 214 471	1 648 136	2 566 334
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	3 505 176	1 305 176	2 200 000	
Emprunts auprès des établissements de crédit moins de 1 an à l'origine	845	845		
Emprunts auprès des établissements de crédit plus de 1 an à l'origine	437 523	62 523	375 000	
Emprunts et dettes financières divers				
Fournisseurs et comptes rattachés	43 179	43 179		
Personnel et comptes rattachés	1 463	1 463		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	932	932		
État et autres collectivités publiques				
• impôts sur les bénéfices				
• taxe sur la valeur ajoutée	2 642	2 642		
• obligations cautionnées				
• autres impôts	61	61		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés				
Groupes et associés	13 962	13 962		
Autres dettes	1 297	1 297		
Dettes représentatives de titres empruntés				
Produits constatés d'avance	17 198	3 635	13 563	
TOTAL DES DETTES	4 024 277	1 435 713	2 588 563	
Emprunts souscrits en cours d'exercice				Emprunts auprès des associés personnes physiques
Emprunts remboursés en cours d'exercice				

Détail des charges à payer

	Montant
Emprunts obligataires convertibles	
Autres emprunts obligataires	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	223
Emprunts et dettes financières divers	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	37 513
Dettes fiscales et sociales	1 539
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Autres dettes	1 297
TOTAL	40 571

Détail des produits à recevoir

	Montant
Créances rattachées à des participations	
Autres immobilisations financières	6 638
Créances clients et comptes rattachés	24 389
Personnel et comptes rattachés	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	15
État et autres collectivités publiques	
Autres créances	
Disponibilités	
TOTAL	31 043

Projet d'affectation du résultat

	31/12/2020
Report à nouveau figurant au bilan de l'exercice	467 946
Résultat de l'exercice	375 667
Prélèvements sur les réserves	
TOTAL DES SOMMES DISTRIBUABLES	843 613
Affectation aux réserves :	
• légales	
• autres	
Dividendes	254 585
Autres répartitions	
Report à nouveau	589 028
TOTAL DES AFFECTATIONS	843 613

Charges constatées d'avance

	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Remise sur volume client	207	1 557	
Intérêts sur emprunts obligataires		4 486	
Location informatique	880		
Redevance logiciel	1 563		
Données financières	1 324		
Maintenance informatique	840		
Charges locatives	319		
Maintenance des locaux	55		
Honoraires	123		
Personnel autres dépenses	3		
Événementiel	300		
TOTAL	5 614	6 043	

Produits constatés d'avance

	Exploitation	Financier	Exceptionnel
Prime volume 2018	3 634		
Prime volume 2019	6 819		
Prime volume 2020	6 745		
TOTAL	17 198		

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 2020	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	Augmen- tation	Diminution	Distri- bution dividendes	Affectation du résultat N-1	Apports et fusions	Clôture
Capital social ou individuel	606 155						606 155
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	367 050						367 050
Écarts de réévaluation							
Réserve légale	59 555				1 061		60 616
Réserves statutaires ou contractuelles							
Réserves réglementées							
Autres réserves	56						56
Report à nouveau	278 087		189 174	253 900	254 585		467 946
Résultat de l'exercice	444 820	375 667	444 820				375 667
Subventions d'investissement							
Provisions réglementées							
TOTAL CAPITAUX PROPRES	1 755 723	375 667	444 820	254 585	445 506		1 877 491

Filiales et participations

Nombre total de filiales détenues par l'entreprise à plus de 10 % du capital : 10

Identification		Capital détenu		Adresse			
Dénomination	SIREN	% de détention	Numéro	Adresse	Code postal	Ville	Pays
ALD INTERNATIONAL GmbH		100	1	Nedderfeld	22529	Hambourg	ALLEMAGNE
ALD INTERNATIONAL PARTICIPATIONS SAS	485131155	100	1	Cours Valmy	92800	Puteaux	FRANCE
ALD Automotive Russie SAS		100	1	Rue Eugène-et- Armand- Peugeot	92400	Rueil- Malmaison	FRANCE
ALD Automotive Algérie SPA		99		Plateau des Annasseurs	16050	Alger	ALGÉRIE
Temsys	351867692	100	1	Allées de l'Europe	92588	Clichy Cedex	FRANCE
AXUS FINANCE SPRL		48	1	Rue du Colonel Bourg	1140	Evere	BELGIQUE
ALD Automotive LLC		99	70	ST. Myasnikova	220030	Minsk	BIÉLORUSSIE
ALD MUL MOBILITY SERVICES MALAYSIA Sdn. Bhd.		60	13	Khoo Kay Kim, Seksyen	46200	Petaling Jaya	MALAISIE
FORD FLEET MANAGEMENT B.V		50	60	Hoeksteen	2132MS	Hoofddorp	PAYS-BAS
ALD Automotive D.O.O BEOGRAD (Serbia)		100	48b	Bulevar Zorana Djindjica	11070	Belgrade	SERBIE

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

EVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette de M€ 1 651 soit 28 % du total actif. Comme mentionné au paragraphe « Participations et autres titres immobilisés » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute. L'estimation de la valeur d'inventaire de ces titres requiert l'exercice du jugement de la direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte tenu de l'importance des titres de participation et des hypothèses sous-jacentes à leur évaluation, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la direction pour estimer la valeur d'inventaire des titres de participation. Nos travaux ont principalement consisté à contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs déterminées par la direction est fondée sur une mise en œuvre appropriée de la méthode et à contrôler les éléments chiffrés utilisés.

Par ailleurs, nous avons adopté l'approche suivante selon les titres concernés :

- pour les évaluations reposant principalement sur les données historiques, comparer les données utilisées avec les données comptables extraites des comptes annuels et du système d'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 des taux de marge, au regard des performances passées et du contexte économique et financier ;
- contrôler la cohérence de l'approche retenue par la direction de votre société et celle retenue par votre groupe dans le cadre de l'évaluation des écarts d'acquisition.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations mentionnées en annexe.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALD par l'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 2020, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année (dont huit 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 26 avril 2021

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Micha MISSAKIAN

Deloitte & Associés

Pascal COLIN



7

Capital social et informations légales

7.1	Capital social	234		7.4	Statuts	237	RFA
7.1.1	Montant du capital social	234	RFA	7.4.1	Objet social	237	
7.1.2	Titres non représentatifs de capital	235		7.4.2	Conseil d'administration et administrateurs	237	
7.1.3	Autres valeurs mobilières donnant accès au capital	235		7.4.3	Assemblées générales (article 18 des Statuts)	238	
7.1.4	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré	235		7.4.4	Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)	239	
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	235		7.4.5	Contrôle de la Société	239	
7.2	Autres informations	236		7.5	Autres points juridiques	240	RFA
7.2.1	Capitaux propres	236		7.5.1	Droits et obligations attachés aux actions (article 8 des Statuts)	240	
7.2.2	Restriction à l'utilisation des capitaux	236		7.5.2	Pactes d'actionnaires	240	
7.2.3	Sources de financement attendues pour honorer les acquisitions et les engagements envisagés	236		7.5.3	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	240	
7.3	Informations relatives à la Société et au Groupe	236		7.5.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (article L. 225-37-5 du Code de commerce)	241	RFA
7.3.1	Dénomination sociale	236					
7.3.2	Lieu et numéro d'immatriculation	236					
7.3.3	Date de constitution et durée	236					
7.3.4	Siège social, forme juridique et législation applicable	237					

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, du 22 mai 2019 et de l'Assemblée générale ordinaire du 20 mai 2020.

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 31/12/20
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 émission d'actions ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre en vue de rémunérer des apports en nature.	10 % du capital social	26 mois	Néant

Assemblée générale des actionnaires (n° de la résolution)	Objectif de la résolution	Montant maximum (en euros)	Durée d'autorisation	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 31/12/20
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	Utilisation lors des Conseils du 28 mars 2019 et 27 mars 2020.
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
20 mai 2020 (Résolution quatorze)	Autorisation consentie au Conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions de la Société dans la limite de 5 % du capital.	5 % du capital social à la date de réalisation des achats	18 mois	Cf. section 2.7.2

7.1.2 Titres non représentatifs de capital

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, la Société n'a émis aucun titre non-représentatif de capital autres que des obligations dans le cadre d'une émission à hauteur de 600 millions d'euros en octobre 2020. .

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 Siègle social, forme juridique et législation applicable

7.3.4.1 Siègle 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, tous ateliers, bureaux et locaux ;
- la participation directe ou indirecte à toutes opérations ou entreprises par voie de création de sociétés, d'établissements ou de groupements ayant un caractère immobilier, commercial, industriel ou financier, de participation à leur constitution ou à l'augmentation de capital de sociétés existantes ;
- la gestion d'un portefeuille de participations et de valeurs mobilières et les opérations y afférentes ;
- la propriété et la gestion de tous immeubles ;

Nul ne peut être nommé ou renouvelé en tant qu'administrateur s'il a dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans. Si le représentant permanent d'une personne morale membre du Conseil d'administration a atteint l'âge de soixante-dix (70) ans, celle-ci devra, dans un délai de trois (3) mois, pourvoir à son remplacement. À défaut, elle sera réputée démissionnaire d'office.

7.4.2.2 Présidence du conseil (article 15)

Le Conseil d'administration élit un Président parmi ses membres personnes physiques et fixe la durée de ses fonctions, laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

7.4.2.3 Direction générale (article 17)

La Direction générale est assumée sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Le choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration détermine la durée des fonctions du Directeur général.

Lorsque la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions qui suivent, relatives au Directeur général, lui sont applicables.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que les dispositions légales et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des Statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer jusqu'à cinq (5) personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué.

Les Directeurs généraux délégués peuvent être révoqués à tout moment seulement par le Conseil d'administration et sur proposition du Directeur général.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Les Directeurs généraux délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

7.4.2.4 Fonctionnement du conseil (article 16)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou, en cas d'empêchement de ce dernier, soit par le tiers (1/3) au moins de ses membres, soit, s'il est administrateur, par le Directeur général.

Lorsqu'il ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, le tiers (1/3) au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Conseil d'administration délibère et ses décisions sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires, le règlement intérieur du Conseil d'administration peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication satisfaisant aux caractéristiques techniques fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Conseil d'administration fixe par un règlement intérieur ses modalités de fonctionnement en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et les Statuts. Il peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. La composition et les attributions de chacun de ces comités, lesquels exercent leur activité sous sa responsabilité, sont fixées par le Conseil d'administration dans son règlement intérieur.

7.4.3 Assemblées générales (article 18 des Statuts)

Les Assemblées générales régulièrement constituées représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres.

Dans toutes les Assemblées générales, le droit de vote attaché aux actions comportant un droit d'usufruit est exercé par l'usufruitier.

L'intermédiaire inscrit pour le compte d'actionnaires peut participer aux Assemblées dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration publié dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de communication sont réputés présents pour le calcul du *quorum* et de la majorité les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Tout actionnaire peut voter à distance ou donner procuration conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, au moyen d'un formulaire établi par la Société et adressé à cette dernière dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, y compris par voie électronique ou télétransmission, sur décision du Conseil d'administration. Pour être pris en compte, les formulaires de vote doivent être reçus par la Société deux (2) jours au moins avant la réunion de l'Assemblée, sauf délai plus court mentionné dans la convocation ou dispositions légales ou réglementaires impératives contraires.

La retransmission publique de l'Assemblée par des moyens de communication électroniques est autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions qu'il définit. Avis en est donné dans l'avis de réunion et/ou de convocation.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le conseil. À défaut, l'Assemblée élit le Président de séance.

7.4.4 Comptes annuels – Affectation du résultat (articles 20 et 21 des Statuts)

7.4.4.1 Exercice (article 20)

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1^{er} janvier et prenant fin le 31 décembre de chaque année.

7.4.4.2 Comptes annuels (article 20)

À la fin de chaque exercice social, le Conseil d'administration établit l'inventaire et les comptes annuels, ainsi qu'un rapport de gestion écrit. De plus, tous les autres documents requis par les lois et réglementations applicables doivent être établis.

7.4.4.3 Affectation du résultat (article 21)

Les résultats annuels sont établis conformément aux lois et réglementations applicables.

Sur le bénéfice d'un exercice, net des pertes antérieures éventuelles, on collecte au moins 5 % pour la constitution d'un fonds de réserve tel qu'exigé par les lois et réglementations applicables. Cette collecte n'est plus obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un dixième du capital social.

L'Assemblée générale peut disposer librement de l'excédent et, sur proposition du Conseil d'administration, décider de l'affecter en tout ou en partie au compte d'exploitation ou en tout ou en partie aux réserves. Elle peut également décider de la distribution totale ou partielle.

L'Assemblée générale sera autorisée à consentir à chaque actionnaire, pour tout ou partie des dividendes distribués ou des acomptes sur dividendes, la possibilité de choisir entre le paiement en espèces et le paiement en actions.

7.4.5 Contrôle de la Société

Il n'existe pas de disposition dans les Statuts ou dans le règlement intérieur susceptible de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle de la Société.

7.5 Autres points juridiques

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

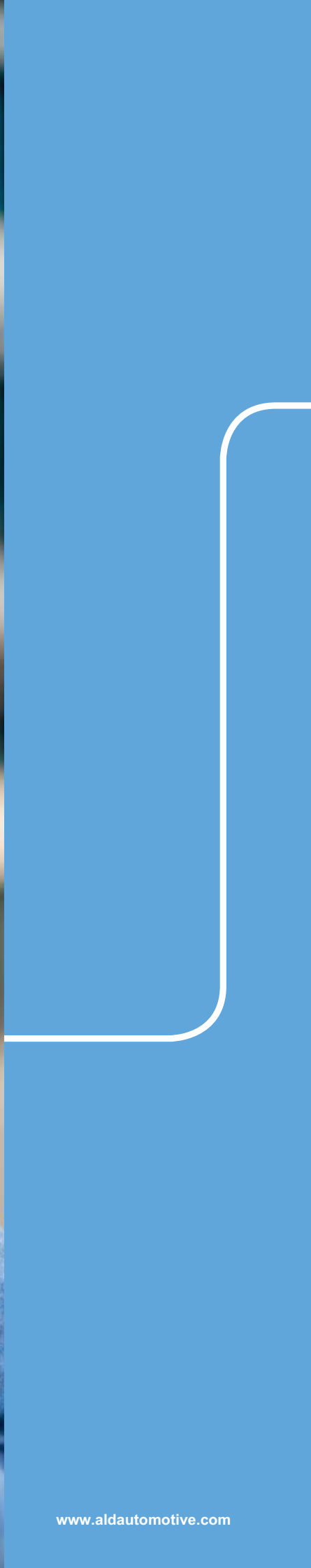
À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires à la date du présent Document d'enregistrement universel.

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 ». 2.7.5 « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » (articles 8, 11 et 12 des Statuts).
	Les participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce.	2.7.5 « Actionnariat ».
	La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci.	N/A
	Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.	N/A
	Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.	N/A
	Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société.	2.7.5 « Actionnariat ». 7.3 7.4 « Acte constitutif et Statuts ». 7.4.3 « Assemblées générales » (article 18 des Statuts).
	Les pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier concernant l'émission ou le rachat d'actions.	7.1.1 « Capital social souscrit mais non libéré ».
	Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts.	2.7.5.1 « Contrôle de la Société ». En outre, de nombreux contrats comportent des clauses de changement de contrôle, notamment les contrats clients (<i>International Commitment Agreement</i>), un contrat de licence avec Société Générale portant sur la marque ALD Automotive associée au logo SG rouge et noir, les contrats de partenariat et des contrats de <i>joint-venture</i> .
	Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.	3.7 « Rémunération des Directeurs généraux ». 3.7.2 « Contrats de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités de départ des dirigeants mandataires sociaux ».



8

Personnes responsables

8.1	Responsable	244		8.2	Contrôleurs légaux des comptes	245
8.1.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	244		8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	245
8.1.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel	244	RFA	8.2.2	Commissaires aux comptes suppléants	245
8.1.3	Responsable de l'information financière	244		8.3	Documents accessibles au public	245
8.1.4	Attestation du responsable de l'information financière	244				

8.1 Responsable

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

M. Tim ALBERTSEN, Directeur général d'ALD.

8.1.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel

RFA

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

26 avril 2021

M. Tim ALBERTSEN

Directeur général d'ALD

8.1.3 Responsable de l'information financière

M. Gilles MOMPER, Directeur financier d'ALD.

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

8.1.4 Attestation du responsable de l'information financière

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont la table de concordance du rapport financier annuel, au Chapitre 9, indique le contenu) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

26 avril 2021

M. Gilles MOMPER

Directeur financier d'ALD

8.2 Contrôleurs légaux des comptes

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

ERNST & YOUNG et Autres

1-2, place 1 des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. 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 reconduit lors de l'Assemblée générale du 22 mai 2019, et venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice social clos le 31 décembre 2024.

8.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

AUDITEX

1-2 Place des Saisons

Paris La Défense 1

92400 Courbevoie France

Représenté par M. 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.

8.3 Documents accessibles au public

Des exemplaires du présent Document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais auprès de la Société ainsi que sur le site Internet de la Société (www.aldautomotive.com) et sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (www.amf-france.org).

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) peuvent être consultés :

- les Statuts ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent Document de référence ; et
- les informations financières historiques incluses dans le présent Document de référence.

L'ensemble de ces documents juridiques et financiers relatifs à la Société et mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société.

L'information réglementée (au sens des dispositions des articles 221-1 et suivants du Règlement général de l'AMF) sera également disponible sur le site Internet de la Société.



9

Tables de concordance

9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	248	9.3	Table de concordance du rapport de gestion	251
9.2	Table de concordance du rapport financier annuel	250			

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.

	Numéros de page
1 PERSONNES RESPONSABLES	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	244
1.2 Déclaration des personnes responsables	244
1.3 Déclaration ou rapport attribué à une personne intervenant en qualité d'expert	NA
1.4 Informations provenant de tierces parties	NA
1.5 Déclaration de l'émetteur	1
2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	245
2.2 Démission, révocation ou non-renouvellement des Commissaires aux comptes	NA
3 FACTEURS DE RISQUES	98-109
4 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1 Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	236
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement et LEI de l'émetteur	236
4.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	236
4.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation applicable, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone du siège social et site web	237
5 APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1 Principales activités	11-12 ; 14-15 ; 20
5.2 Principaux marchés	13 ; 18
5.3 Événements importants dans le développement des activités	4-6 ; 31-34
5.4 Stratégie et objectifs	22-24 ; 36-37
5.5 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	38
5.6 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	12
5.7 Investissements	35 ; 184
6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1 Description sommaire du Groupe	28-30
6.2 Liste des filiales importantes	30
7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1 Situation financière	31-34 ; 35 ; 42
7.2 Résultats d'exploitation	31-32 ; 34-35
8 TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1 Informations sur les capitaux de l'émetteur	42-45
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	39-41
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement de l'émetteur	39-41
8.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités de l'émetteur	44-45
8.5 Informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.7.2.	40
9 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	NA

	Numéros de page
10	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES
10.1	Principales tendances récentes ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice Tout changement significatif dans la performance financière du Groupe ou fournir une déclaration négative appropriée 31-34
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours 36-37
11	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE NA
12	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE
12.1	Conseil d'administration et Direction générale 48-70
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale 66
13	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES
13.1	Montant de la rémunération versée et d'avantages en nature 73-95
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages 92-95 ; 200-202
14	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION
14.1	Date d'expiration du mandat actuel 67
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 67
14.3	Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération de l'émetteur 19-70
14.4	Déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise 67
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition du conseil et des comités 67 ; 95 ; 97
15	SALARIÉS
15.1	Nombre de salariés 131-132
15.2	Participations et stock-options des administrateurs 85-92
16	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES
16.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote 44-45
16.2	Droits de vote différents des actionnaires susvisés 44-45
16.3	Contrôle de l'émetteur 44
16.4	Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 44
17	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 96
18	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR
18.1	Informations financières historiques 147-224
18.2	Informations financières intermédiaires et autres NA
18.3	Audit des informations financières 227-231
18.4	Informations financières proforma NA
18.5	Politique en matière de dividendes 43 ; 203 ; 213
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage NA
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale NA
19	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
19.1	Capital social 234-235
19.2	Acte constitutif et statuts 237-241
20	CONTRATS IMPORTANTS NA
21	DOCUMENTS DISPONIBLES 245

9.2 Table de concordance du rapport financier annuel

En application de l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier comporte les éléments décrits aux pages suivantes du Document d'enregistrement universel :

	Rapport financier annuel	Chapitres	Numéros de page
1.	Comptes consolidés annuels	Chapitres 6 (6.1-6.2)	148-207
2.	Rapport des auditeurs sur les comptes consolidés annuels	Chapitre 6 (6.3)	208-212
3.	Comptes sociaux annuels	Chapitres 6 (6.4-6.5)	213-226
4.	Rapport des auditeurs sur les comptes sociaux annuels	Chapitre 6 (6.6)	227-231
5.	Rapport de gestion	Cf. table de correspondance dédiée	251
6.	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	46 -97
7.	Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	110-145
8.	Rapport des auditeurs sur la Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5.7	144-145
9.	Attestation du responsable du rapport financier annuel	Chapitre 8.1	244

9.3 Table de concordance du rapport de gestion

Rapport de gestion	Chapitres	Numéros de page
1 Informations sur le groupe ALD et sur les comptes consolidés		
1.1. Chiffres clés	Chapitre 2 (2.1.1)	31
1.2. Activité	Chapitre 2 (2.1.2)	32
1.3. Résultats	Chapitre 2 (2.1.3)	33-34
1.4. Informations sectorielles	Chapitres 1 (1.2) Chapitre 6 (6.2 Note 5)	7 ; 176-178
1.5. Prises de participation	Chapitre 2 (2.1.4)	35
2 Tendances et Perspectives	Chapitre 2 (2.2)	36-37
3 Événements postérieurs à la clôture	Chapitre 2 (2.3)	37
4 Recherche et développement	Chapitre 2 (2.4)	38
5 Flux de trésorerie et endettement	Chapitre 2 (2.5)	39-41
6 Risques et contrôle	Chapitre 4	99-109
7 Capital social et actionnariat		
7.1. Evolution du capital social	Chapitre 2 (2.7.1)	42-45
7.2. Actions autodétenues	Chapitre 2 (2.7.2)	42-43
7.3. Opérations réalisées par les dirigeants et mandataires sociaux sur les titres de la Société	Chapitre 2 (2.7.3)	43
7.4. Attributions d'actions gratuites et <i>stock-options</i>	Chapitre 5 (5.3.2.2) Chapitre 6 (6.2, Note 26)	43 ; 85-92 ; 196-197
7.5. Dividendes distribués au titre des 3 années précédentes	Chapitre 2 (2.7.4)	43
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)	44-45
7.6.2. Participations des salariés au capital de la société	Chapitre 5 (5.3.2.2)	122
7.6.3. Franchissements de seuils légaux et réglementaires	Chapitre 2 (2.7.5.2)	45
7.7. Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote	Chapitre 2 (2.7.6)	45
8 Résultat de la société ALD (non consolidé)	Chapitre 6 (6.4-6.5)	213-226
Annexe Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Chapitre 3	47-97
Annexe Déclaration de performance extra-financière	Chapitre 5	110-145

Photos : © Getty Images

Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

ALD

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

