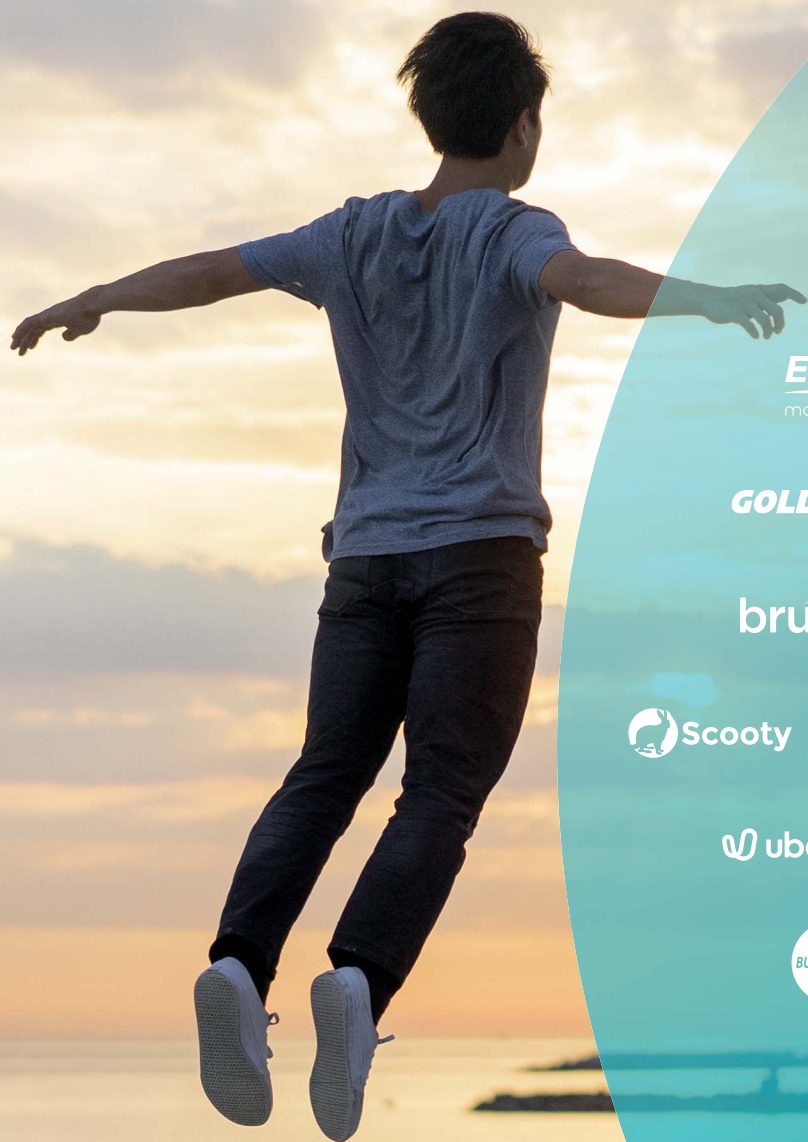


# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le rapport financier annuel

## 2018



SnappCar\*

GO CAR

Wanderis\*

**Europcar**  
moving your way

**GOLDCAR**

brunel

Scooty

ubeeqo

BUCHBINDER  
Rent-a-Car

inter  
rent

ecar

\* PARTICIPATION  
MINORITAIRE

Message de la Présidente du Directoire	03
Historique du groupe	04
Temps forts 2018	05
Nous sommes une « mobility service company » qui opère dans plus de 130 pays	06
Des performances record en 2018	08
Notre groupe est guidé par 5 fondamentaux	10
La stratégie du groupe	10
Notre cadre d'exécution de la stratégie « leverage and scale up » est déployé dans nos 5 business units	12
L'orientation client et le digital sont au cœur de notre transformation	13
Responsabilité sociale et environnementale	14
Gouvernance et direction	16

01

**PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS 19**

1.1 Indicateurs clés	20
1.2 Historique du Groupe et événements marquants	22
1.3 Marché des services de mobilité	24
1.4 Stratégie	27
1.5 Atouts concurrentiels et éléments clés au service de la stratégie du Groupe	30
1.6 Activités du Groupe	36
1.7 Mobility Lab par Europcar Mobility Group	59
1.8 Organigramme	61
1.9 Recherche et développement, brevets, licences	67
1.10 Immobilisations corporelles	68

02

**FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES 69**

2.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe	70
2.2 Risques opérationnels relatifs aux activités	73
2.3 Risques relatifs au fonctionnement et à l'organisation du groupe	77
2.4 Risques financiers	80
2.5 Risques réglementaires et juridiques	87
2.6 Procédures de gestion des risques	91
2.7 Éthique et programme de conformité	96
2.8 Procédures de contrôle interne	98
2.9 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	102

03

**INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 107**

3.1 Analyse des résultats du Groupe	108
3.2 Trésorerie et capitaux du Groupe	124
3.3 Investissements	153
3.4 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	155
3.5 Analyse des résultats sociaux d'Europcar Mobility Group S.A.	245
3.6 Comptes individuels au 31 décembre 2018 et rapport des commissaires aux comptes	247
3.7 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Europcar Mobility Group S.A.	272
3.8 Perspectives pour l'exercice 2019	273
3.9 Information sur les tendances et les objectifs à moyen terme	274
3.10 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	275
3.11 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	275



## 04

### DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

277

- 4.1 Introduction 278
- 4.2 Principaux risques et enjeux extra-financiers du Groupe 281
- 4.3 Rendre la mobilité accessible 284
- 4.4 Être un employeur responsable 286
- 4.5 Agir pour l'environnement 294
- 4.6 Partager notre éthique professionnelle 300
- 4.7 Table de concordance des informations spécifiques attendues dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière 305
- 4.8 Note méthodologique 310
- 4.9 Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) 312

## 05

### GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

315

- 5.1 Organes de direction et de surveillance 316
- 5.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance 338
- 5.3 Rémunération et avantages de toute nature des membres du Directoire et du Conseil de surveillance 349
- 5.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société 376

## 06

### INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 377

- 6.1 Informations sur la Société 378
- 6.2 Actes constitutifs et statuts 378
- 6.3 Capital social 390
- 6.4 Principaux actionnaires de la Société 398
- 6.5 Accords de participation et d'intéressement – actionnariat salarié 401
- 6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 402
- 6.7 Politique de distribution de dividendes 403
- 6.8 Marché du titre 405

## 07

### INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 407

- 7.1 Personnes responsables du Document de Référence 408
- 7.2 Opérations avec les apparentés 409
- 7.3 Contrats importants 412
- 7.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 413
- 7.5 Honoraires des commissaires aux comptes 417
- 7.6 Documents accessibles au public 417
- 7.7 Tables de concordance 417
- 7.8 Glossaire 423

## REMARQUES GÉNÉRALES

Le présent Document de Référence (ci-après le « Document de Référence ») est également constitutif :

- du rapport financier annuel devant être établi et publié dans les quatre mois suivant la clôture de l'exercice par toute société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, conformément à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF ; et
- du rapport de gestion annuel du Directoire d'Europcar Mobility Group S.A. devant être présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Deux tableaux de concordance présentés à la Section 7.7 du présent Document de Référence, aux pages 417 à 419 permettent d'identifier les éléments d'information afférents à ces deux rapports.

Dans le présent Document de Référence, les expressions la « Société », « Europcar Mobility Group » et « Europcar Mobility Group S.A. » désignent la société Europcar Mobility Group, holding du Groupe et la mention, « le Groupe » doit être comprise comme une référence à Europcar Mobility Group S.A. et l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation.

Dans le présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées relatives aux Filiales Pays intègrent (1) les données relatives à Buchbinder, un groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017 ; (2) les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, un ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017 ; et (3) les

données relatives à Goldcar, un groupe de sociétés acquis par Europcar le 19 décembre 2017.

- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant à la Section 3.4, page 159 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro R. 18-020 (le « Document de Référence 2017 ») ;
- le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2017 aux pages 241 à 244 (incluse) ;
- la comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 2016, dans la Section 3.1.2 du Document de Référence 2017 aux pages 119 à 130 (incluse) ;
- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant à la Section 3.4, page 145 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'AMF le 12 avril 2017 sous le numéro R. 17-015 (le « Document de Référence 2016 ») ;
- le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2016 aux pages 215 et 216 (incluse) ;
- la comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015, dans la Section 3.1.2 du Document de Référence 2016 aux pages 109 à 119 (incluse).

Les parties de ces documents non incluses par référence dans le présent document sont soit sans objet pour l'investisseur actuel, soit couvertes par une autre partie du Document de Référence.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 mars 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

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

Des exemplaires du présent Document de Référence sont disponibles sans frais auprès de Europcar Mobility Group S.A., 13 ter boulevard Berthier, 75017 Paris, ainsi que sur les sites Internet de Europcar Mobility Group ([www.europcar-mobility-group.com](http://www.europcar-mobility-group.com)) et de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).



# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE



**CAROLINE PAROT,**  
Présidente du Directoire

**L'année 2018 a été une étape majeure dans notre transformation, pendant laquelle nous avons récolté les fruits de ce que nous avons initié il y a quelques années.**

En effet, nous avons entrepris en 2014 une transformation profonde en accélérant notre développement international, en adressant de nouveaux cas d'usage mais aussi en diversifiant nos activités au-delà de notre activité historique. Ce faisant, nous avons redéfini le profil de notre Groupe. Auparavant spécialiste de la location de véhicules à marque unique, à activité unique et « voiture-centrique », **le Groupe est devenu un fournisseur global de solutions de mobilité – multi-marques, multi-activités et orienté clients –**, offrant une large gamme de services : location de véhicules, services chauffeur, partage de véhicules (voitures, scooters) et location de voitures entre particuliers.

Parallèlement à ces évolutions, notre réseau – soutenu par nos capacités digitales – est devenu une plateforme puissante au quotidien, au service de 7,7 millions de clients partout où nous sommes présents, que ce soit pour une heure, une journée, une semaine ou plus.

Ce repositionnement rapide se reflète désormais dans notre nouveau nom, Europcar Mobility Group, qui a été adopté lors de notre Assemblée Générale annuelle des actionnaires en mai 2018.

Chez Europcar Mobility Group, nous sommes convaincus qu'il y a une attente du marché pour des fournisseurs mondiaux de solutions de mobilité à même de faciliter la vie des gens et que nous allons jouer un rôle de premier plan dans le nouvel écosystème de la mobilité.

Nous avons défini notre mission : **nous voulons être la « mobility service company » préférée en proposant des alternatives attractives à la possession de véhicules.**

Nous avons par ailleurs exprimé notre raison d'être : **proposer une expérience d'« OPEN MOBILITY. FOR ALL »**, en levant toutes les barrières et en donnant à chacun une facilité d'accès à ce nouveau monde des solutions de mobilité, pour aller où il veut, quand il veut et comme il le souhaite.

Compte tenu des besoins de mobilité que nous avons identifiés sur le marché, avec des perspectives de croissance à deux chiffres d'ici 2025, nous pensons que la poursuite de cette vision, de cette mission et de notre raison d'être nous permettra de créer durablement de la valeur et de la croissance.

En 2018, nous n'avons pas uniquement constaté les résultats de nos mouvements stratégiques, nous avons également poursuivi et accéléré notre transformation pour atteindre notre Ambition 2020 : réaliser un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros.

Avec des performances record en 2018, tant au niveau du chiffre d'affaires que du Corporate EBITDA ajusté – à 2,9 Mds d'euros (+ 3,4 % pro forma) et 327 millions d'euros de Corporate EBITDA (en incluant la *Business Unit New Mobility*) – notre Ambition 2020 est plus que jamais à notre portée. Je tiens donc à remercier nos clients pour leur fidélité à nos marques et services, ainsi que tous nos salariés, franchisés, partenaires et agents qui ont fortement participé à cette réussite.

Nous voulons à présent nous focaliser sur l'accélération du cadre d'exécution de notre stratégie, « Leverage and Scale Up » : servir plus de clients, plus d'usages et de besoins de mobilité, en tirant parti de nos actifs et des solides capacités de notre plateforme, en développant nos activités dans les nouvelles mobilités, mais aussi en élargissant notre base de clientèle et notre présence mondiale.

Pour toutes ces raisons et compte tenu des perspectives, j'ai confiance en notre capacité à réaliser pleinement notre ambition au cours des prochaines années.

# HISTORIQUE DU GROUPE

## 1949-2013 : des origines de la Société à une position de marque N° 1 en Europe, avec une présence internationale

**1949**

Création d'Europcar à Paris par Raoul-Louis Mattei sous le nom de « l'Abonnement Automobile ».

**1951**

Création de la « marque Europcars ».

**1970**

Raoul-Louis Mattei cède Europcars à la Régie Renault.

**1973**

Création de filiales en Allemagne, en Belgique, aux Pays-Bas et en Suisse.

**1974**

Le « s » disparaît, la marque devient désormais « Europcar® ». Création de filiales en Espagne, au Royaume-Uni, en Italie et au Portugal.

**1988**

Renault cède la place à la Compagnie des Wagons-lits puis à Volkswagen. InterRent et Europcar fusionnent.

**1991**

Rachat de la Compagnie des Wagons-lits par Accor, qui devient ainsi actionnaire d'Europcar International.

**2003**

Europcar devient le leader Européen de la location de voitures grâce à une stratégie fondée sur l'accroissement du nombre de franchises d'exploitation et le développement de nombreux partenariats commerciaux (agents de voyages, compagnies aériennes, etc.).

**2005**

Europcar adhère au Pacte Mondial des Nations Unies lancé par Kofi Annan au cours du Forum économique mondial de Davos. Le Groupe adopte ainsi les dix valeurs fondamentales du Pacte.

**2006**

Eurazeo prend le contrôle d'Europcar, devenant ainsi l'actionnaire unique du leader Européen de la location de voitures.

## 2014-2017 : d'un Groupe à marque unique, à activité unique et « voituro-centrique » à un Groupe multi-marques, multi-activités et orienté clients.

**2014**

Le Top Management du Groupe définit la feuille de route 2020 et effectue un premier mouvement stratégique via l'acquisition de Ubeeqo et la création du Europcar Lab.

**2015**

Succès de l'introduction en bourse. L'histoire stratégique d'Europcar a convaincu un panel très large d'investisseurs qui vont financer son offensive vers les solutions de mobilité. Le portefeuille de solutions de mobilité s'élargit avec l'acquisition de E-Car Club.

**2016**

Le portefeuille de solutions de mobilité du Groupe ne cesse de s'agrandir avec l'acquisition de Brunel et de Bluemove. La présence mondiale du Groupe est renforcée par l'acquisition du franchisé Europcar en Irlande. Le Groupe adopte une nouvelle organisation en Business Units afin de mieux répondre aux besoins des clients et aux nouveaux usages : avec 5 BU – Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility, International Coverage.

**2017**

Le Groupe devient plus grand, plus fort et plus rapide grâce à son développement à l'international, aux fusions et acquisitions et aux partenariats.

- Acquisition de Buchbinder et du franchisé Europcar danois, ce qui vient renforcer la BU Cars et la BU Vans & Trucks.
- Acquisition de Goldcar, le leader européen de la location de voitures low-cost, qui permet au Groupe de se hisser au premier rang sur le segment du low-cost.
- Dans la BU New Mobility, Ubeeqo continue de croître avec l'acquisition de Guidami en Italie

# TEMPS FORTS 2018

## NEW MOBILITY



Ubeeqo  
**+ 20 %**  
 de nouveaux utilisateurs à Paris tous les mois, tout au long de l'année



Bienvenue au **partage de scooters** avec l'acquisition de **Scooty**



GoCar se développe, avec désormais **500 véhicules** sur les routes en Irlande



## CARS



Croissance du commerce en ligne  
**+ 9 %**  
 par rapport à 2017



NPS\* en 2018



**56,4**

+ 1,7 par rapport à 2017

\* Net Promoter Score de la marque Europcar.

## VANS & TRUCKS



Ouverture de **12 «super-sites»** pour accompagner la croissance organique de la BU Vans & Trucks



Réussite de l'intégration de **Buchbinder**  
 (location d'utilitaires et de voitures)



## LOW COST



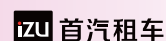
Réussite de l'intégration de **Goldcar** en moins de 9 mois



## INTERNATIONAL COVERAGE



**16** nouvelles franchises (Europcar, Buchbinder, Goldcar, InterRent)



Renouvellement du partenariat avec **Izu** en Chine et nouveau partenariat avec **ECO Rent a Car** en Inde.



**Un nouveau nom** pour connecter l'ensemble de nos marques et nous positionner en tant que **fournisseur global de solutions de mobilité**

**Paris, nous voilà !** Nouveau siège social du Groupe à Paris, reflet de notre transformation





# NOUS SOMMES UNE « MOBILITY SERVICE COMPANY »...

**7,7 MILLIONS**  
DE CLIENTS

## NOS SOLUTIONS DE MOBILITÉ

À  
l'heure

**brunel**

**Scooty**

De  
plusieurs  
heures à  
plusieurs  
jours

**ubeeqo**

**GO CAR**

**ecar**

De  
plusieurs  
jours à  
plusieurs  
semaines  
(ou plus)

**Europcar**  
moving your way

**GOLDCAR**

**BUCHBINDER** Rent-a-Car

**inter  
rent**

## NOTRE PLATEFORME

PLUS DE  
**3 600**  
AGENCES  
DE LOCATION



PLUS DE **50**  
POINTS DE  
CONTACT DIGITAUX



**Une forte capacité  
à répondre aux besoins de nos clients  
en matière de mobilité : que ce soit pour  
une heure, une journée, une semaine ou plus**



# ... QUI OPÈRE DANS PLUS DE 130 PAYS



**90 m**  
jours de location



**> 315 000**  
*(en moyenne)*  
Flotte de véhicules



**2,9 milliards d'euros**  
Chiffre d'affaires



**> 12 000**  
salariés



en Europe avec  
**Europcar**  
*moving your way*  
**GOLDCAR**



**> 3 600**  
agences à travers le monde

plus de **1 900**  
agences en propre

plus de **1 700**  
agences en franchise

## Notre portefeuille de marques

### Location de véhicules



Leader européen de la location de voitures et d'utilitaires



Location de voitures, spécialiste de la clientèle loisirs, segment « mid tier »



Leader européen de la location de voitures low-cost



Un des plus importants acteurs de la location de voitures et d'utilitaires en Allemagne

### Solutions de nouvelles mobilités



Un des leaders européens de l'auto-partage en boucle fermée, pour les particuliers et les entreprises



Services chauffeur, spécialiste de la clientèle business



Scooter-partage (électrique) en « free floating »



Leader de l'auto-partage en Irlande



Auto-partage de véhicules électriques

### Participations minoritaires



Plateforme multimodale de recherche et de comparaison de moyens de transport



2<sup>e</sup> plus importante société de co-voiturage en Europe

# DES PERFORMANCES RECORD EN 2018

## INDICATEURS CLÉS

(en millions d'euros)

### BU NEW MOBILITY NON INCLUSE

**2 894** ↑ **+ 21 %\***  
par rapport à 2017  
**Chiffre d'affaires**

**350** ↑ **+ 29 %\***  
par rapport à 2017  
**Corporate EBITDA ajusté**

**Résultat net de 139 millions €**  
pour l'ensemble de l'exercice, soit une hausse de 128 % par rapport à 2017

\* publié

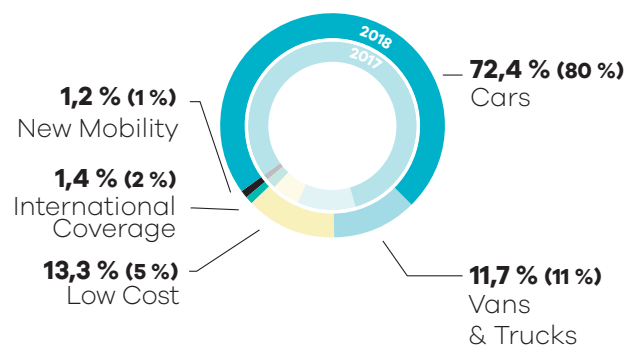
### BU NEW MOBILITY INCLUSE

**2 929** ↑ **+ 22 %\***  
par rapport à 2017  
**Chiffre d'affaires**

**327** ↑ **+ 24 %\***  
par rapport à 2017  
**Corporate EBITDA ajusté**

## VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

par Business Unit



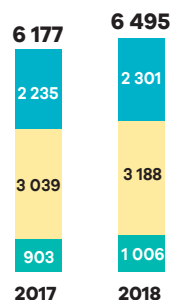
Les pourcentages indiqués entre parenthèses correspondent aux données 2017.

## BILAN SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)

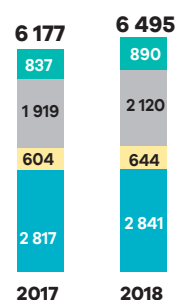
### ACTIF

- Actifs non courants
- Flotte inscrite au bilan et créances liées à la flotte
- Autres actifs courants



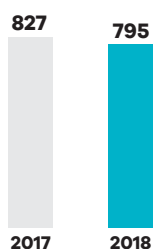
### PASSIF

- Capitaux propres
- Passifs non-courants
- Dettes liées à la flotte
- Autres passifs courants



## DETTE NETTE CORPORATE

(en millions d'euros)



## LEVIER D'ENDETTEMENT CORPORATE

3,1x

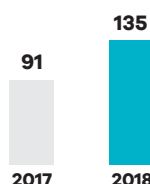
2,4x

2017

2018

## FLUX DE TRÉSORERIE CORPORATE DISPONIBLES

(en millions d'euros)

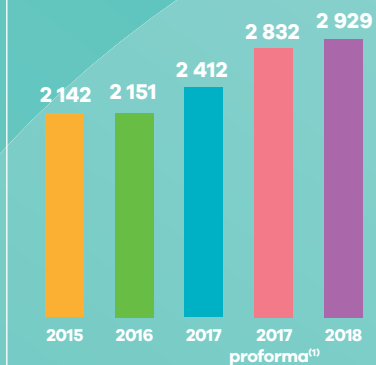


## NOTATION LONG TERME

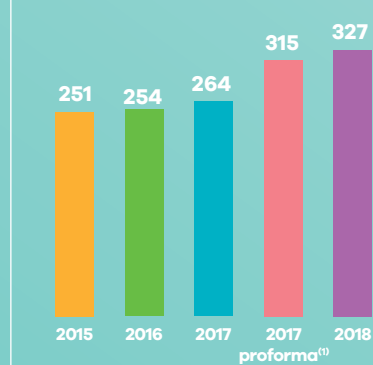


ÉVOLUTION  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

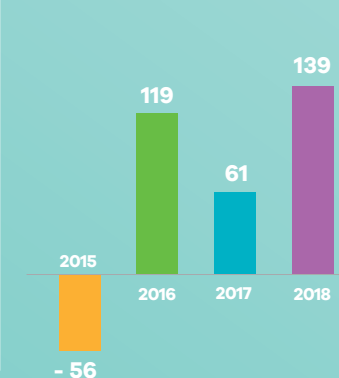
(en millions d'euros)

ÉVOLUTION  
DU CORPORATE  
EBITDA AJUSTÉ

(en millions d'euros)

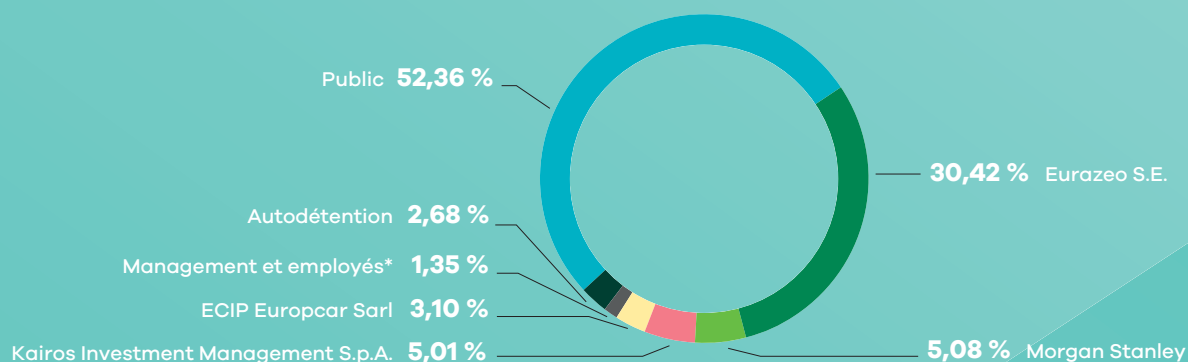
ÉVOLUTION  
DU RÉSULTAT NET

(en millions d'euros)



(1) Les données 2017 proforma présentées ci-dessus correspondent aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017, ajustés de telle manière que les groupes de sociétés Buchbinder, Goldcar et Danemark sont intégrés rétroactivement dans les comptes du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

## RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE 2018



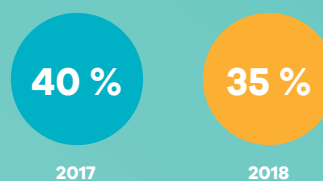
\* dont Management : 0,03 %  
Employés : 1,32 %

## Performance pour l'actionnaire

## DIVIDENDE PAR ACTION



\* dont 0,16€ de dividende ordinaire et 0,10€ de dividende exceptionnel

RATIO DE DISTRIBUTION  
DE DIVIDENDES

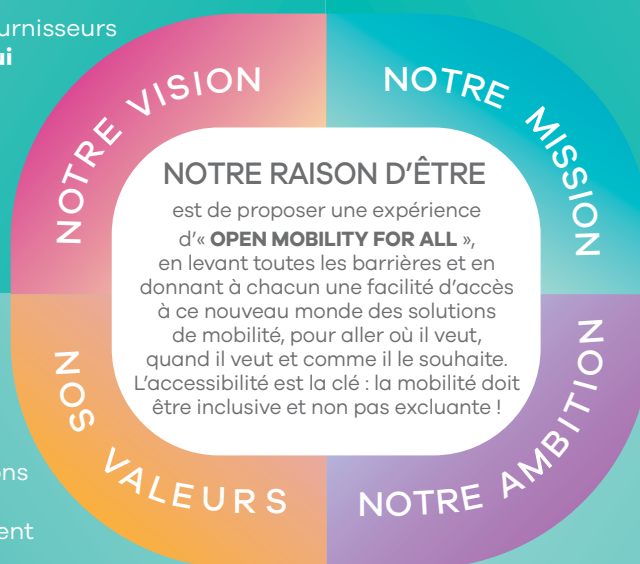


# NOTRE GROUPE EST GUIDÉ PAR 5 FONDAMENTAUX

Le futur appartient aux fournisseurs de solutions de mobilité **qui sauront faciliter la vie des gens.**

Nous jouerons un **rôle majeur dans le nouvel écosystème de la mobilité.**

- Placer le client au cœur de tout ce que nous faisons
- Valoriser la contribution
- Communiquer ouvertement
- Travailler ensemble

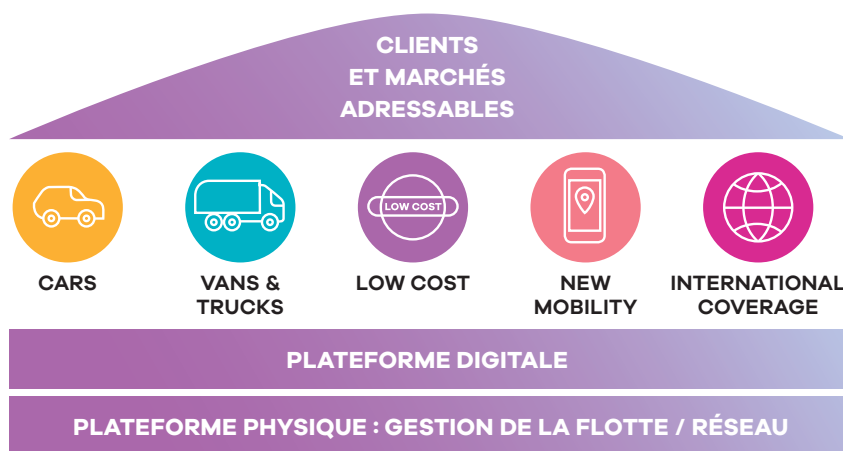


Être la « mobility service company » **préférée** de nos clients **en leur proposant des alternatives attractives à la possession de véhicules.**

**Créer de la valeur** pour toutes nos parties prenantes.

## LA STRATÉGIE DU GROUPE

SERVIR NOS CLIENTS EN RÉPONDANT À LEURS DIVERS BESOINS DE MOBILITÉ, EN TIRANT PARTI DE NOS 2 INFRASTRUCTURES ESSENTIELLES : NOTRE **PLATEFORME DIGITALE** ET NOTRE **PLATEFORME PHYSIQUE**.



Création de valeur à long terme grâce à :

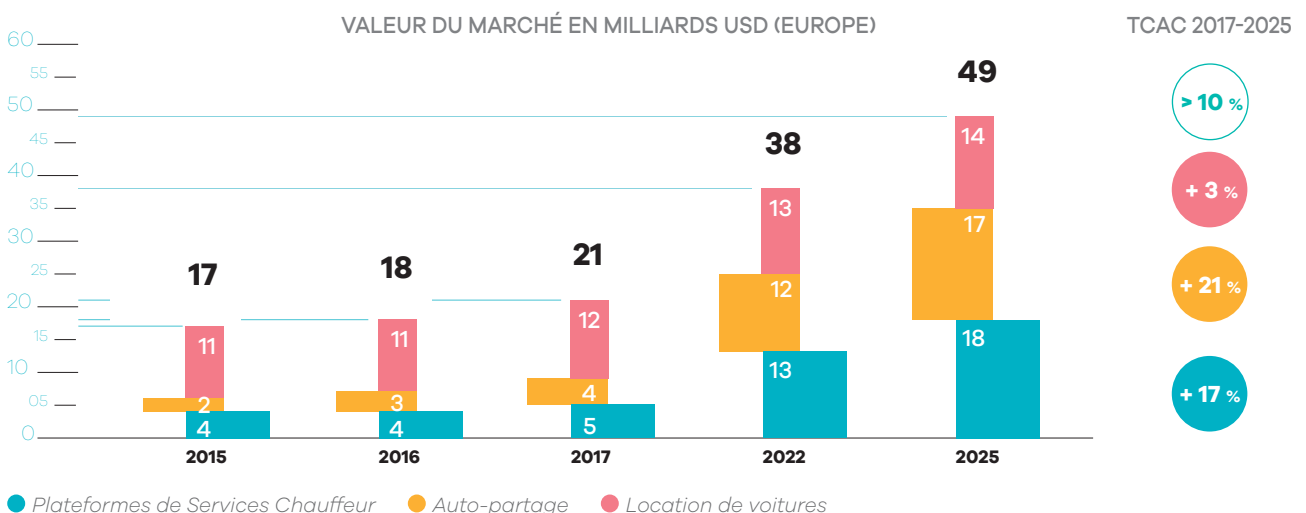
- une stratégie commerciale structurée et cohérente qui saisit les nouvelles opportunités de création de valeur ;
- l'optimisation de la plateforme « phygitale » : une seule flotte, digitalisation du réseau... ;
- une organisation plus légère, plus simple et agile.

NOUS SOMMES IDÉALEMENT POSITIONNÉS POUR ADRESSER DIVERS **CAS D'USAGE DE MOBILITÉ, QUELLE QUE SOIT LA DURÉE...**



L'écosystème du digital, des véhicules connectés et des véhicules autonomes va probablement connaître une convergence de l'offre de services et des prestataires de services pour ces usages.

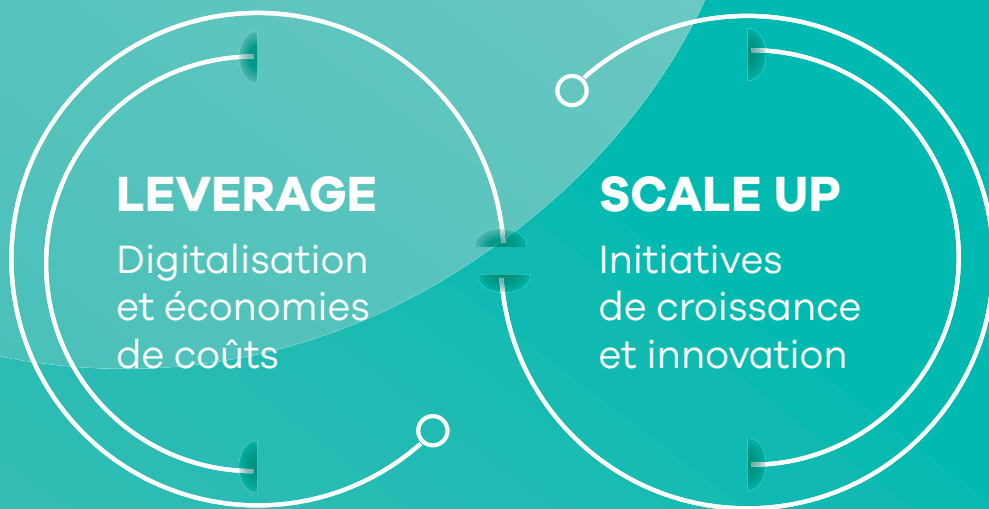
... ET SAISIR DES OPPORTUNITÉS SUR DES **MARCHÉS EN PLEINE EXPANSION**



Source : Markets & Markets, BCG.

Le marché de la mobilité devrait afficher une croissance à deux chiffres d'ici 2025, portée par les nouveaux segments de la mobilité.

# NOTRE CADRE D'EXÉCUTION DE LA STRATÉGIE « LEVERAGE AND SCALE UP » EST DÉPLOYÉ DANS NOS 5 BUSINESS UNITS



## CARS

Poursuite de l'optimisation et programmes de digitalisation



## VANS & TRUCKS

Développement organique continu et stratégie de redimensionnement des sites



## LOW COST

Intégration et mise en œuvre de synergies



## NEW MOBILITY

Dynamique continue d'acquisitions et d'innovation



## INTERNATIONAL COVERAGE

Expansion des services d'Europcar Mobility Group à l'international





# L'ORIENTATION CLIENT ET LE DIGITAL SONT AU CŒUR DE NOTRE TRANSFORMATION

SOUTENUS PAR

4

PROGRAMMES  
CLÉS**3C**

Dans nos centres d'appels, atteindre un niveau de service qui nous permettra de susciter la fidélité et la préférence de nos clients.

**NPS 110**

Suivre étroitement la satisfaction client, identifier les sources d'insatisfaction pour y remédier, recourir au co-design de solutions avec les clients.

**CLICK & GO**

Digitaliser, simplifier et enrichir le parcours de nos clients. Premier volet du programme : une application mobile permettant de gérer les réservations quel que soit le canal et de profiter d'une expérience fluide et mobile.

**CONNECTED CARS**

Créer une plateforme qui regroupe toutes les données pour une gestion de la flotte et du véhicule en temps réel, permettant ainsi d'enrichir le parcours client via des services innovants.

# RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE



## Rendre la mobilité accessible

Nous sommes convaincus que la mobilité doit être inclusive et non pas excluante ! La mobilité peut être un levier pour l'inclusion sociale et dans ce cadre, l'accès à la mobilité en est la clé.

C'est pourquoi Europcar Mobility Group développe des offres, des services et des programmes permettant de faciliter l'accès de chacun à ce nouvel univers des mobilités.

- En proposant des tarifs spécifiques aux étudiants, des offres dédiées aux familles, des locations de voitures low-cost et, dans certains pays, des véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite, le Groupe souhaite proposer des offres accessibles à tous quels que soient leur condition, leurs besoins et leur budget.



## Être un employeur responsable

Nous vivons une époque passionnante en termes de mobilité, où les nouveaux usages et besoins de mobilité créent des opportunités d'emploi et nécessitent le développement de nouvelles compétences. Dans ce contexte en évolution constante et rapide, le succès d'Europcar Mobility Group est intimement lié à l'engagement, à la diversité et au développement de ses collaborateurs.

Il s'agit des 3 piliers sur lesquels nous concentrons nos efforts.

- Répartition hommes/femmes : 55 % d'hommes / 45 % de femmes
- 66 nationalités
- 76 % des collaborateurs formés au cours de l'année
- 1 057 collaborateurs ont bénéficié d'une promotion interne au cours de l'année
- 1,32 % du capital du Groupe est détenu par ses collaborateurs (au 31/12/2018)



## Agir pour l'environnement

Face aux phénomènes d'urbanisation massive et à d'explosion démographique, Europcar Mobility Group veut faire partie de la solution et non du problème. Cela signifie que nous cherchons à jouer un rôle actif dans la transition vers un monde à faibles émissions de carbone.

Dans cette optique, nous prenons part à l'évangélisation de nouvelles solutions de mobilité qui sont des alternatives à la possession de véhicules, nous développons notre offre de véhicules hybrides et électriques, nous nous efforçons de réduire notre empreinte environnementale (eau, énergie...), et nous favorisons l'éco-conduite tout au long du parcours client.

- 124 g CO<sub>2</sub>/km : émissions de la flotte moyenne \*
- Plus de 4 600 véhicules hybrides et électriques en flotte
- 10 % des véhicules sont lavés sans eau ou sans être déplacés

\* Nouvelle méthode de calcul des émissions de CO<sub>2</sub>/km : moyenne pondérée des émissions de CO<sub>2</sub>/km de la flotte du Groupe.



## Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à l'application, au quotidien, de notre éthique professionnelle.

Bien entendu, nous voulons susciter la confiance de nos clients en leur offrant des produits transparents et en améliorant leur satisfaction. Par ailleurs, Europcar Mobility Group souhaite promouvoir son éthique professionnelle tout au long de sa chaîne de valeur auprès de ses clients (B to B, B to C), fournisseurs, franchisés et collaborateurs. Cette ambition se traduit par des politiques et des initiatives de sensibilisation.

- Satisfaction client : Net Promoter Score de 56,4 (en 2018 pour la marque Europcar)
- 2018 : lancement de notre programme de sensibilisation au RGPD visant l'ensemble des collaborateurs du Groupe



“

Avec « *Commit Together !* », nous avons défini une feuille de route ambitieuse et des engagements forts pour traduire en actions la raison d'être du Groupe. Nous souhaitons à présent aller plus loin en intégrant nos 4 engagements dans les tableaux de bord de nos Filiales Pays, associant ainsi étroitement objectifs sociétaux et objectifs business. ”

**CAROLINE PAROT**  
Présidente du Directoire

## NOTATIONS RSE EN 2018

NOS AVANCÉES EN MATIÈRE DE RSE NOUS ONT PERMIS D'AMÉLIORER CONSIDÉRABLEMENT NOS NOTATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE (ESG) EN 2018.

46 %

(+ 17 POINTS)

C

79 %

(+ 4 POINTS)

C

24<sup>e</sup>

Féminisation  
des instances  
dirigeantes - Palmarès  
des entreprises 2018

54 POINTS

(+ 6 POINTS)

## ACTIONNARIAT SALARIÉ

Nous sommes convaincus que nous ne pourrons devenir la « *mobility service company* » préférée de nos clients que si chacun de nous, quelle que soit sa fonction, quel que soit son rôle, se sent pleinement responsable et joue son rôle dans ce projet de développement passionnant et ambitieux.

Aussi, nous souhaitons créer de la valeur avec nos collaborateurs et partager avec eux ce que nous allons créer ensemble : c'est le sens que nous voulons donner à l'actionnariat salarié.

Dans les années à venir, nous souhaitons développer l'actionnariat salarié, afin d'accroître, année après année, la part du capital du Groupe détenu par les collaborateurs ainsi que leur nombre parmi les actionnaires du Groupe.

**1,32 %**

du capital du Groupe  
est détenu par  
ses collaborateurs\*

\* Au 31/12/2018.



# GOUVERNANCE ET DIRECTION

## LE DIRECTOIRE DU GROUPE

à la date du présent Document de Référence\*



**CAROLINE PAROT**

Présidente du Directoire

(Nomination : 23 novembre 2016  
Renouvellement : 21 décembre 2018)



**FABRIZIO RUGGIERO**

Directeur Général  
Directeur des Business Units

(Nomination : 22 juillet 2016  
Renouvellement : 21 décembre 2018)



**OLIVIER BALDASSARI**

Directeur des Pays et  
des Opérations

(Nomination : 21 décembre 2018  
avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019)

## COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

à la date du présent Document de Référence



**JUAN CARLOS  
AZCONA**

Directeur de la BU  
Low Cost



**MARCUS  
BERNHARDT**

Directeur de la  
BU International  
Coverage



**AURÉLIA  
CHEVAL**

Directrice de la  
Stratégie du Groupe



**XAVIER  
COROUGE**

Directeur Marketing  
et Digital du Groupe



**ALEXANDRE  
CROSBY**

Directeur du Développement  
Produit du Groupe



**STÉPHANE  
DEUX**

Directeur  
des Systèmes  
d'Information  
du Groupe



**JOSE MARIA  
GONZALEZ**

Directeur de la BU  
Cars



**DENIS  
LANGLOIS**

Directeur  
des Ressources  
Humaines du Groupe



**YVONNE  
LEUSCHNER**

Directrice de la BU  
Vans & Trucks



**LUC  
PELIGRY**

Directeur  
financier du Groupe



**FRANCK  
ROHARD**

Secrétaire  
Général du Groupe

\* Nomination d'Albéric Chopelin en qualité de Membre du Directoire et Directeur Commerce et Clients, le 31 janvier 2019, avec effet à compter de son arrivée dans le Groupe prévue le 15 avril 2019.

## LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

à la date du présent Document de Référence



**JEAN-PAUL BAILLY\***  
Président du Conseil de surveillance, Président du Comité Stratégique



**PASCAL BAZIN\***  
Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des rémunérations et des nominations, membre du Comité d'audit



**KRISTIN NEUMANN\***  
Présidente du Comité d'audit



**PHILIPPE AUDOUIN**  
Membre du Comité d'audit, membre du Comité Stratégique



**VIRGINIE FAUVEL\***  
Membre du Comité d'audit, membre du Comité Stratégique



**ERIC SCHAEFER**  
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations



**PETRA FRIEDMANN\***  
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, membre du Comité Stratégique



**AMANDINE AYREM**



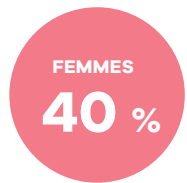
**SANFORD MILLER\***



**PATRICK SAYER**  
Membre du Comité Stratégique



**ADÈLE MOFIRO\***  
Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations



\* Membre indépendant

\* Membre représentant les salariés





# 01

## PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS

<b>1.1</b>	<b>INDICATEURS CLÉS</b>	<b>20</b>	<b>1.6</b>	<b>ACTIVITÉS DU GROUPE</b>	<b>36</b>
1.1.1	Indicateurs opérationnels	20	1.6.1	Aperçu des activités	36
1.1.2	Indicateurs financiers	21	1.6.2	Les marques d'Europcar Mobility Group et leurs offres de services	37
1.1.3	Indicateurs extra-financiers	21	1.6.3	Clients (Affaires/Loisirs)	39
<b>1.2</b>	<b>HISTORIQUE DU GROUPE ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS</b>	<b>22</b>	1.6.4	Canaux de distribution	42
1.2.1	Histoire et évolution du Groupe	22	1.6.5	Réseau Europcar Mobility Group	44
1.2.2	Événements marquants de l'exercice 2018	23	1.6.6	La flotte du Groupe	52
1.2.3	Événements marquants post-clôture	24	1.6.7	Fournisseurs	56
<b>1.3</b>	<b>MARCHÉ DES SERVICES DE MOBILITÉ</b>	<b>24</b>	1.6.8	Système d'information	57
1.3.1	Présentation générale du marché européen des services de mobilité	24	<b>1.7</b>	<b>MOBILITY LAB PAR EUROPCAR MOBILITY GROUP</b>	<b>59</b>
1.3.2	Facteurs de croissance et tendances générales du marché	25	1.7.1	Ambition et philosophie de Mobility Lab	59
<b>1.4</b>	<b>STRATÉGIE</b>	<b>27</b>	1.7.2	Méthodologie	59
1.4.1	Nos 5 « fondamentaux » : vision, mission, ambition, raison d'être et valeurs du Groupe	27	1.7.3	Principales réalisations	61
1.4.2	La stratégie du Groupe	28	<b>1.8</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>61</b>
<b>1.5</b>	<b>ATOUS CONCURRENTIELS ET ÉLÉMENTS CLÉS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE</b>	<b>30</b>	1.8.1	Organigramme simplifié du Groupe	62
1.5.1	Un marché en croissance et en profonde transformation	30	1.8.2	Filiales et participations	63
1.5.2	Une position établie de leader offrant une infrastructure solide aux solutions de mobilité	31	<b>1.9</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES</b>	<b>67</b>
1.5.3	Une base client diversifiée et des marques reconnues	33	1.9.1	Recherche et développement	67
1.5.4	Un business modèle efficace	34	1.9.2	Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles	67
1.5.5	Digitalisation et focus sur l'expérience client	34	<b>1.10</b>	<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>68</b>
1.5.6	Une structure financière solide portée par la génération de <i>cash flows</i> opérationnels	35	1.10	Immobilisations corporelles	68

## 1.1 INDICATEURS CLÉS

Les tableaux ci-dessous présentent une sélection d'indicateurs opérationnels, financiers et extra-financiers qui sont d'importance pour le Groupe et illustrent sa performance à l'échelle globale.

Les états financiers consolidés ont été établis en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018.

Les indicateurs financiers relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2016, 2017 et 2018 proviennent des états financiers consolidés audités par Mazars et PricewaterhouseCoopers et présentés au Chapitre 3 du présent document.

Le glossaire figurant à la Section 7.8 du présent document fournit les définitions de l'ensemble des indicateurs non-GAAP que le Groupe utilise pour suivre sa performance. Les réconciliations avec les indicateurs Gaap sont fournies au Chapitre 3 du présent document, aux Sections 3.1 « *Analyse des résultats du Groupe* » et 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » ou directement dans les états financiers consolidés à la Section 3.4. Tous les indicateurs non-GAAP présentés dans ce chapitre sont marqués d'une \*.

### 1.1.1 Indicateurs opérationnels

	Exercices clos le 31 décembre		
	2018	2017	2016
Nombre de jours de location (EN MILLIONS)	87,7	69,3	59,9
Flotte moyenne de location (EN MILLIERS)	315,9	248,5	213,8
Taux d'utilisation de la flotte (EN %)	76,1%	76,4 %	76,5 %
Agences à travers le monde (EN UNITÉS)	3 596	3 680	3 754
• dont agences exploitées directement ou par des agents	1 909	1 976	1 719
• dont agences exploitées en franchise	1 687	1 704	2 035

## 1.1.2 Indicateurs financiers

01

EN MILLIONS D'EUROS, SAUF MENTION CONTRAIRE	Objectifs 2020	Exercices clos le 31 décembre		
		2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	> 3 000	2 929	2 412	2 151
Croissance proforma du chiffre d'affaires * (En %)		3,4 %	n/a	n/a
Croissance organique du chiffre d'affaires * (EN %)		n/a	3,4 %	2,6 %
Produits des activités de location de véhicules *		2 748	2 255	2 002
Coûts mensuels moyens par unité de la flotte * (EN EUROS)		-226	-243	-245
Corporate EBITDA ajusté *		327	264	254
Marge de Corporate EBITDA ajusté <sup>*(1)</sup> (EN %)	~ 14 % <sup>0</sup>	12,1 %	11,8 %	11,8 %
Résultat net		139	61	119
Dette nette <i>corporate</i>		795	827	220
Levier d'endettement <i>corporate</i>		2,4x	3,1x	0,9x
Dette nette flotte		4 329	4 061	3 045
Dette nette totale		5 125	4 888	3 265
Flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles *		135	91	157
Taux de conversion des flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles * (EN %)		41 %	34 %	62 %
Résultat de base par action (EN EUROS)		0,87	0,42	0,83
Résultat dilué par action (EN EUROS)		0,86	0,42	0,83
Dividende par action au titre de l'exercice <sup>(2)</sup> (EN EUROS)		0,26	0,15	0,42
Ratio de distribution des dividendes * (EN %)		30 %	40 %	50 %

1) Hors Business Unit New Mobility. Pour plus d'informations sur les Business Units du Groupe, se référer à la Section 1.6.1 « Aperçu des activités ».

2) Dividende soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

## 1.1.3 Indicateurs extra-financiers

	Exercices clos le 31 décembre		
	2018	2017	2016
Net Promoter Score – NPS * <sup>(1)</sup> (EN %)	56,4 %	54,7 %	49,6 %
Effectif moyen (ETP) <sup>(2)</sup>	8 999	7 441	6 461
Effectif fin de période <sup>(3)</sup>	9 211	8 011	7 044
Répartition des Effectifs <sup>(4)</sup>			
• Sièges	36 %	38 %	36 %
• Agences de location	64 %	61 %	64 %
Répartition hommes/femmes			
• Hommes	55 %	54 %	52 %
• Femmes	45 %	46 %	48 %
Émissions de CO <sub>2</sub> de la flotte moyenne (g CO <sub>2</sub> /km) <sup>(5)</sup>	124	116	116

(1) Suite à un changement du mode de collecte des questionnaires en mai 2015 (retours via canal e-mail uniquement), les scores NPS 2015 et 2016 correspondent à la moyenne pondérée sur la période mai-décembre des deux années.

(2) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs équivalent temps plein pour chaque mois de l'année divisée par douze. Effectifs hors Buchbinder.

(3) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs physiques permanents et non permanents au 31/12/2018. Se référer à la Section 4.3.1.1 « Implantation du Groupe et répartition des effectifs » pour plus d'informations.

(4) Effectifs hors Buchbinder.

(5) Changement dans la méthodologie utilisée : moyenne pondérée de la flotte Groupe (hors Buchbinder).

## 1.2 HISTORIQUE DU GROUPE ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

### 1.2.1 Histoire et évolution du Groupe

Les origines du Groupe remontent à 1949, avec la création à Paris de la société de location de voitures L'Abonnement Automobile par Raoul-Louis Mattei et la mise en commun en 1961 des réseaux de L'Abonnement Automobile et de Système Europcars, autre société de location de voitures basée à Paris. En 1965, les deux groupes fusionnent officiellement pour former la Compagnie Internationale Europcars. Après son rachat par le constructeur automobile français Renault en 1970, la Compagnie Internationale Europcars se développe dans toute l'Europe notamment à travers de nouvelles filiales et par l'acquisition de branches d'activités existantes. La dénomination sociale de la Compagnie Internationale Europcars (*holding* assumant les fonctions de franchiseur) a été modifiée en Europcar International en 1981.

En 1988, Wagons-Lits rachète Europcar International à Renault et par la suite cède 50 % du capital d'Europcar International à Volkswagen AG. Dans le même temps, Europcar International fusionne avec le réseau allemand de location de véhicules InterRent, dont l'unique actionnaire était Volkswagen AG. Accor acquiert Wagons-Lits en 1991 et devient ainsi actionnaire à 50 % d'Europcar International, tandis que Volkswagen AG détient les 50 % restants. En décembre 1999, Volkswagen AG acquiert la participation d'Accor, devenant ainsi l'unique actionnaire d'Europcar International. À partir de 1999, le Groupe s'implante activement hors d'Europe notamment par le biais du développement de franchises.

Le 31 mai 2006, Eurazeo acquiert, par l'intermédiaire de la Société, constituée à cette fin, la totalité du capital d'Europcar International auprès de Volkswagen AG.

En 2006, le Groupe poursuit son expansion par croissance externe et acquiert ainsi les sociétés Keddy N.V. (Belgique) et Ultramar Cars S.L. (Espagne).

En 2007, le Groupe acquiert les activités de National Car Rental et Alamo Rent A Car basées au Royaume-Uni et opérant en Europe, Moyen-Orient et Afrique (zone EMOA), auprès de Vanguard Car Rental Holdings LLC (« Vanguard »), ce dernier ayant ensuite été acquis par Enterprise Holdings, Inc. (« Enterprise »). De 2008 à 2013, le Groupe conclut une alliance commerciale avec Enterprise, relative aux marques National® et Alamo® opérées par Europcar. Cette alliance se termine en août 2013, bien que le Groupe ait continué à opérer les marques National® et Alamo® en EMOA jusqu'en mars 2015.

Par ailleurs, en 2007, le Groupe acquiert un de ses franchisés espagnol, la société Betacar.

En 2008, le Groupe étend sa présence directe en Asie-Pacifique par l'acquisition de ECA Car Rental, son principal franchisé en Asie-Pacifique, opérant en Australie et en Nouvelle-Zélande.

En 2011, le Groupe débute son développement dans les nouvelles solutions de mobilité en établissant une *joint venture* stratégique avec Daimler AG pour créer Car2go Europe GmbH (cette participation a été cédée début 2018, se référer à la Section 1.2.3 « Événements marquants post-clôture »).

En 2013, le Groupe déploie en Europe InterRent®, sa marque *low cost* de location de véhicules à destination du grand public. InterRent® propose une offre de location de véhicules à prix compétitif sans compromis sur la qualité de service. Au 31 décembre 2014, InterRent® était déployée dans six Filiales Pays en Europe (France, Allemagne, Italie, Portugal, Espagne, Royaume-Uni) et dans quarante pays à travers un réseau de franchisés.

Fin 2014, le Groupe acquiert, par l'intermédiaire de sa filiale française Europcar France, 100 % des actions de la société Europe Hall, franchisé important d'Europcar France pour la région Est. Le Groupe acquiert également une participation, s'élevant à 70,64 % dans la société Ubeeqo, *start up* française créée en 2008, qui propose des solutions d'autopartage. Ubeeqo est détenue à la date du présent Document de Référence à 100 % par Europcar Lab S.A.S., filiale française du Groupe, et est présente en France, en Belgique, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne (*via BlueMove*) et en Italie (*via GuidaMi*).

Le 26 juin 2015, Europcar Mobility Group est coté avec succès sur le marché réglementé Euronext Paris.

En juillet 2015, le Groupe acquiert, par l'intermédiaire de sa filiale anglaise Europcar Lab UK, une participation majoritaire de 60,8 % dans E-Car Club, la première société d'autopartage proposant une flotte de véhicules électriques au Royaume-Uni, avec paiement à l'utilisation.

Le 18 décembre 2015, Europcar Mobility Group rejoint l'indice boursier SBF 120 regroupant les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière.

En 2016, le Groupe a acquis son troisième plus important franchisé français, la société Locaraise et son franchisé irlandais comprenant la société d'autopartage leader en Irlande GoCar. Cette dernière acquisition permet à Europcar de compter 10 Filiales Pays.

En 2017, le Groupe a fait l'acquisition de plusieurs sociétés dont Buchbinder, acteur majeur des marchés allemand et autrichien, de Goldcar, le plus important acteur *low cost* en Europe, et de son franchisé Danois. Ces acquisitions ont porté le nombre de Filiales Pays de 10 à 18. Le Groupe acquiert également une participation de 24 % dans la société Ubeeqo, qui par conséquent est à présent détenue à 100 % par le Groupe, ainsi qu'une participation minoritaire de 20 % dans la société SnappCar, une *start up* spécialisée dans le partage de véhicules entre particuliers.



## 1.2.2 Événements marquants de l'exercice 2018

### 1.2.2.1 Acquisitions et investissements

#### Cession de la participation dans Car2go

Le 4 avril 2018, Europcar Mobility Group a annoncé la réalisation de la cession à Daimler Mobility Services des 25 % du capital et des droits de vote détenus par Europcar International S.A.S.U. dans la société Car2go Europe GmbH, après avoir reçu l'approbation des autorités de la concurrence compétentes pour ladite cession. La réalisation de cette cession a généré un profit avant impôt de 70 millions d'euros.

#### Investissement dans le partage de scooters avec l'acquisition de Scooty en Belgique

Le 27 avril 2018, Europcar Mobility Group a annoncé l'acquisition *via* Ubeeqo de Poleis Consulting et de sa marque Scooty, une *start up* spécialisée dans le partage de scooters électriques en libre-service. Cette nouvelle acquisition marque une nouvelle étape dans l'ambition du Groupe de devenir un leader mondial des solutions de mobilité en proposant de nouveaux services de mobilité adaptés aux besoins et aux attentes des clients. Scooty est une *start up* belge créée en 2016, qui propose à ses clients des scooters électriques en libre-service à Bruxelles et Anvers.

### 1.2.2.2 Partenariats stratégiques

#### Renouvellement du partenariat stratégique avec Shouqi Car Rental en Chine

Le 1<sup>er</sup> décembre 2018, Europcar Mobility Group a annoncé la prolongation de son partenariat avec Shouqi, l'une des principales sociétés de location de véhicules sur le marché chinois, filiale du Beijing Tourism Group. Le renouvellement de ce partenariat représente une excellente opportunité pour Europcar Mobility Group de continuer de tirer parti de l'afflux croissant de touristes chinois à travers le monde – et tout particulièrement en Europe – et donne accès à ses clients à l'un des tout premiers réseaux de location de voitures en Chine.

#### Partenariat avec Eco Rent en Inde

Le 19 décembre 2018, Europcar Mobility Group a annoncé une nouvelle alliance stratégique avec ECO Rent a Car en Inde. Société basée à New Delhi, ECO Rent a Car est le leader indien de la location de véhicules depuis 1974. Ce partenariat constitue une excellente opportunité pour la marque Europcar de tirer parti de l'afflux massif de touristes indiens à travers le monde, notamment en Europe.

### 1.2.2.3 Renforcement du Directoire

#### Nomination d'un nouveau Directeur des Opérations et d'un Directeur Commercial

Le 22 novembre, Europcar Mobility Group a annoncé que, suite à la démission de Kenneth Mc Call, en sa qualité de membre du Directoire et Directeur Général du Groupe,

le Directoire sera composé des membres suivants au 1<sup>er</sup> janvier 2019 : Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire, Monsieur Fabrizio Ruggiero, Directeur Général Adjoint du Groupe, Monsieur Olivier Baldassari, Directeur Pays et Opérations et un Directeur Clients et Directeur Commercial du Groupe qui sera nommé en 2019.

### 1.2.2.4 Financements

#### Augmentation de 400 millions d'euros de la facilité de crédit de 1<sup>er</sup> rang renouvelable destinée au financement de la flotte (SARF)

Le 14 mai 2018, Europcar Mobility Group a augmenté de 400 millions d'euros la facilité de crédit de 1<sup>er</sup> rang renouvelable destinée au financement de la flotte, qui passe de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros, afin d'intégrer progressivement les véhicules de la flotte de Goldcar nouvellement acquise et de remplacer au fil du temps la facilité adossée à des actifs Goldcar, dont l'échéance est prévue en 2019. Europcar Mobility Group a profité de l'occasion pour renégocier certaines conditions, en particulier la marge applicable, qui a été réduite de 20 points de base de 1,50 % à 1,30 %, et l'échéance, qui a été prolongée de janvier 2020 à janvier 2022.

#### Émission de 150 millions d'euros d'obligations de 1<sup>er</sup> rang garanties

Le 15 juin 2018, Europcar Mobility Group a annoncé l'émission par EC Finance plc de nouvelles obligations de premier rang garanties portant intérêts au taux de 2,375 % pour un montant total additionnel de 150 millions d'euros à échéance 2022 qui sont assimilables avec les obligations existantes de premier rang garanties portant intérêts au taux de 2,375 % pour un montant de 350 millions d'euros (les « Obligations EC Finance ») au titre de l'*indenture* en date du 15 novembre 2015. Le prix d'émission a été fixé à 99,0001 % majoré des intérêts courus jusqu'au 15 mai 2018 inclus, soit un taux de rendement de 2,6178 %. Le produit de l'émission a été utilisé pour financer l'intégration de la flotte de véhicules de Goldcar dans le programme de titrisation du Groupe.

#### Refinancement de la Facilité Club destinée au financement de la flotte au Royaume-Uni

Le 19 octobre 2018, Europcar Mobility Group a refinancé la Facilité Club destinée au financement de la flotte au Royaume-Uni à échéance octobre 2019 par une nouvelle Facilité Club de 400 millions de livres sterling à échéance octobre 2021 avec une option de prolongation de 2 ans et une marge réduite de 20 points de base passant de 2,00 % à 1,80 %. Certains engagements (*covenants*) ont été allégés ou supprimés. Au Royaume-Uni, Goldcar UK, la nouvelle entité Goldcar créée en juin 2018, figure parmi les emprunteurs.

### 1.2.3 Événements marquants post-clôture

#### Acquisition des franchisés finlandais et norvégien

Le 25 février 2019, Europcar Mobility Group a annoncé l'acquisition de deux de ses franchisés, Europcar Finlande et Europcar Norvège. Cette opération unique constitue la 4<sup>e</sup> et la 5<sup>e</sup> acquisition de franchise par le Groupe et lui permet d'étendre son réseau de filiales en propre de 18 à 20 pays, renforçant ainsi sa présence en Europe. Les deux sociétés ont une présence forte sur leurs marchés nationaux respectifs (N° 1 en Finlande et N° 3 en Norvège) avec une base de clients couvrant aussi bien les voyageurs loisirs que le marché des entreprises. Le chiffre d'affaires combiné des deux activités est d'environ 56 millions d'euros en 2018. Cette acquisition est assujettie aux conditions préalables habituelles et sa finalisation est prévue dans le courant du 2<sup>e</sup> trimestre 2019.

#### Nomination de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire et Directeur Commerce et Clients

Le 18 mars 2019, Europcar Mobility Group a annoncé la nomination par le Conseil de surveillance de la Société, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire et Directeur Commerce et Clients. Son arrivée dans le Groupe est prévue le 15 avril 2019. Depuis 2018, il reportait au Président du groupe PSA en tant que Directeur Ventes et Marketing global, pour les marques Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel, Vauxhall et Free2Move. Au sein du Groupe PSA, il était Cadre Dirigeant depuis 2011 et avait occupé les fonctions successives de Directeur Général Peugeot Slovénie (2009-2011), Directeur Général Peugeot Pays-Bas (2011), Directeur Général PSA Benelux (2011-2013), Directeur Peugeot Europe Centre & Nord (2013-2014) et Directeur Général de PSA Allemagne (2014-2018). Auparavant, Albéric Chopelin a travaillé pour le groupe BMW en tant que Directeur Régional (2007-2009).

## 1.3 MARCHÉ DES SERVICES DE MOBILITÉ

Les informations relatives au marché présentées dans la présente section ont été obtenues à partir de deux sources principales. Première source, un rapport intitulé « *Mobility on Demand Market* » (le marché de la mobilité à la demande) publié par Markets & Markets, duquel nous avons tiré les statistiques concernant les marchés mondiaux du *ride-hailing* et de l'autopartage. Deuxième source, les statistiques d'Euromonitor concernant le marché européen de la location de véhicules traditionnelle.

### 1.3.1 Présentation générale du marché européen des services de mobilité

Avec une présence dans plus de 130 pays du monde à la fin 2018, Europcar est l'un des acteurs majeurs du marché mondial des services de mobilité.

Le positionnement stratégique du Groupe repose :

- sur dix-huit « Filiales Pays » dans lesquelles il a une présence et une expérience de longue date (Allemagne, Australie, Belgique, Espagne, France, Italie, Nouvelle-Zélande, Portugal, Royaume-Uni, Irlande et plus récemment Danemark, Autriche, Slovaquie, Hongrie, Turquie, Croatie, Grèce et Luxembourg) ; et
- sur un réseau de franchisés, d'agents, de partenariats et d'accords de représentation commerciale de vente qui permettent au Groupe à la fois de renforcer son maillage dans certaines Filiales Pays (notamment en France) et d'assurer sa présence à travers le monde.

Ce réseau permet au Groupe de couvrir la quasi-totalité du marché mondial des services de mobilité, qui comprend la location de véhicules, le *ride-hailing* et l'autopartage.

Le secteur des services de mobilité se caractérise par une forte concurrence avec des acteurs locaux, régionaux et mondiaux. Celle-ci porte principalement sur les prix et la qualité de service fournie aux clients incluant notamment la disponibilité et la restitution des véhicules, la facilité à réserver des véhicules, la fiabilité, l'emplacement des agences de location et l'innovation produit. En outre, la publicité, le marketing et l'image de marque exercent également une influence sur le positionnement concurrentiel.

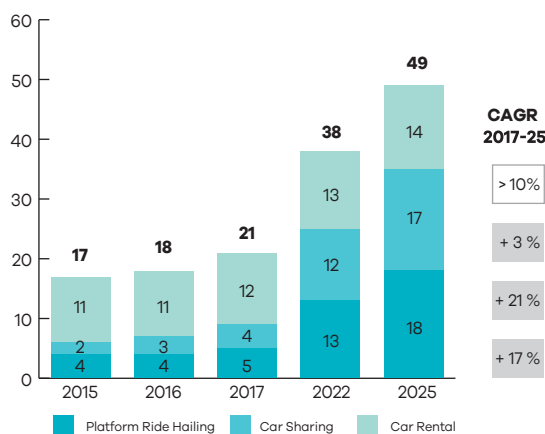
L'utilisation de la technologie a accru la transparence des prix entre les prestataires de services de mobilité en permettant aux clients de comparer plus facilement depuis Internet les tarifs des services pour un véhicule en particulier auprès de plusieurs sociétés.

## Le marché européen des services de mobilité

Le marché européen des services de mobilité<sup>(1)</sup> représentait en valeur environ 24 milliards d'euros en 2017 (source : Markets & Markets et Euromonitor). Le marché européen des services de mobilité est divisé en trois catégories :

- le marché de la location de véhicules, qui comprend les marchés de la location de voitures et de véhicules utilitaires, évalué à environ 15 milliards d'euros ;
- le marché du *ride-hailing*, évalué à près de 4 milliards d'euros ; et
- le marché de l'autopartage, évalué à près de 5 milliards d'euros.

VALEUR DU MARCHÉ EUROPÉEN DES SERVICES DE MOBILITÉ (EN MILLIARDS D'EUROS)



Sources: Markets & Markets 2017 et Euromonitor 2017.

Il convient de noter l'importante opportunité de croissance que le marché européen des services de mobilité offrira au cours de la prochaine décennie, en particulier dans les segments du *ride-hailing* et de l'autopartage. Les prévisions du marché pour 2025 impliquent un TCAC (taux de croissance annuel composé) de 3 % par an pour le segment de la location de véhicules, 17 % par an pour le segment du *ride-hailing* et 21 % pour celui de l'autopartage.

## Le marché européen de la location de voitures

Selon Euromonitor, à la fin de 2017, les parts de marché respectives des cinq premières sociétés de location de voitures en Europe occidentale étaient :

- Europcar Mobility Group 24 % ;
- Avis Group 16 % ;
- Hertz Group 13 % ;
- Sixt Group 11 % ;
- Enterprise Group 8 %.

Il est à noter qu'Europcar Mobility Group est clairement le leader européen sur le marché de la location de voitures en Europe occidentale et que les cinq premiers acteurs détiennent une part de marché combinée d'environ 72 % (source : statistiques 2017 Euromonitor).

## 1.3.2 Facteurs de croissance et tendances générales du marché

### Conditions macroéconomiques et demande de location de véhicules

La demande de location de véhicules est liée aux conditions macroéconomiques des pays dans lesquels le Groupe opère. La demande est en particulier corrélée à l'évolution du Produit Intérieur Brut (PIB) et des flux entrants de voyageurs internationaux liés notamment au niveau de trafic aérien et ferroviaire.

La diversité des segments de clientèle contribue à atténuer la sensibilité de l'activité de location de véhicules à l'environnement économique. La demande sur le segment « affaires » est généralement liée au contexte macroéconomique, avec des différences notables entre les pays. Elle est particulièrement influencée par l'évolution du PIB sur les marchés clés, le climat général des affaires et les dépenses provenant des déplacements professionnels. Sur le segment « loisirs », y compris la location de véhicules dans les aéroports, la demande est particulièrement influencée

par l'évolution des flux entrants de voyageurs internationaux, et est ainsi fortement corrélée à l'activité des compagnies aériennes.

### Nouvelles solutions de mobilité

Le secteur d'activité de la location de véhicules connaît des évolutions structurelles liées aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs qui en résultent. Les avancées technologiques ont conduit les acteurs du marché des solutions de mobilité à développer de nouveaux produits et services innovants pour répondre aux besoins en constante évolution de leurs clients. La demande des consommateurs se déplace vers des solutions de mobilité plus flexibles et économiques avec un impact moindre sur l'environnement, notamment pour résoudre les difficultés liées à l'augmentation de la circulation et s'adapter aux politiques publiques relatives à l'utilisation des véhicules dans les zones urbaines.

(1) 28 pays de l'Union européenne, Norvège, Suisse, Bosnie-herzégovine, Monténégro, Serbie, Kosovo et Macédoine.

Ainsi, un changement dans le mode d'utilisation des véhicules par les usagers s'opère depuis quelques années : l'utilisation des véhicules suppose de moins en moins l'acquisition et la possession de ces derniers. Cette évolution est conjointe à la mise à disposition et à l'élargissement des différents services traditionnellement proposés par les sociétés qui concentrent l'ensemble de leurs activités sur le marché de la mobilité telles que les sociétés de location de véhicules et les sociétés proposant des services d'autopartage et de covoiturage, ainsi que les plateformes (à l'image du Groupe Europcar et d'Ubeeqo). Plus largement, ce marché des nouvelles solutions de mobilité inclut également un ensemble d'acteurs dont les activités ou les services sont connexes et complémentaires (tels que les sociétés d'assurance, les sociétés de leasing de véhicules, les opérateurs de parking, les constructeurs automobiles, les tour-opérateurs, les agences de voyage, les sociétés proposant des solutions de micromobilité, télématiques ou de stockage de données qui développent des applications mobiles nouvelles).

L'offre de nouvelles solutions de mobilité se développe notamment dans les domaines suivants :

- l'autopartage, initialement basé sur les modèles « B2C » (mise en relation des entreprises directement avec les consommateurs) et « P2P » (*Peer to Peer*, mise en relation de particuliers entre eux), et qui fonctionne désormais aussi en « B2B » avec l'autopartage en entreprise, sur la base d'un trajet en aller simple ou en aller-retour ;
- les solutions intermodales mettant à disposition une plateforme numérique agrégeant différents moyens de transport (transports publics, véhicules de location, taxis, autres solutions de mobilité) afin de proposer le meilleur itinéraire possible aux clients pour un trajet donné ;
- les solutions de service de transport avec chauffeur permettant d'effectuer un trajet dans un véhicule conduit par un professionnel ou un chauffeur privé et les solutions de covoiturage offrant la possibilité aux clients abonnés d'effectuer un trajet dans un véhicule conduit par un particulier.

Les nouveaux acteurs du marché des solutions de mobilité et les sociétés de location de véhicules ont ainsi pour point commun de profiter de la baisse du nombre de propriétaires de véhicules dans les capitales et autres grandes villes européennes, mais visent pour le moment des besoins complémentaires des usagers en termes de durée de location notamment, les sociétés de location de véhicules

visant davantage des locations de plus longue durée que les autres acteurs. Cependant, le Groupe considère que les sociétés de location de véhicules sont bien positionnées pour saisir les opportunités de croissance du marché des nouvelles solutions de mobilité. Ces sociétés pourraient notamment capitaliser sur des avantages concurrentiels clés tels que la reconnaissance de leurs marques, la diversité de leur clientèle, l'importance de leur flotte de véhicules et leur expertise dans la gestion de cette dernière, la densité de leur réseau et leur expérience du secteur.

### Le développement du segment de marché « low cost »

À l'instar d'autres secteurs économiques, le marché Européen de la location de véhicules a connu ces dernières années un développement des offres à bas coûts (*low cost*) afin de répondre à une demande accrue pour des services plus économiques. Le segment de marché « low cost » peut être défini comme l'ensemble des offres de location à bas prix comprenant une quantité réduite de services et mettant à disposition des véhicules généralement moins récents et avec une sélection de catégories, de marques et de modèles plus limitée. Le segment « low cost » est l'un des plus dynamiques en Europe, avec une taille d'environ 1,5 milliard d'euros dans les Filiales Pays en Europe en 2017 (source : Europcar Mobility Group), et il affiche un taux de croissance annuelle historique d'environ 12 %. Cette croissance devrait se poursuivre sur un rythme similaire dans le futur, en particulier sur des destinations loisirs en France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal, Grèce et Turquie.

Suite à l'acquisition de Goldcar, premier opérateur de location de voitures dans le segment « low cost », la présence d'Europcar Mobility Group dans ce segment en 2018 a été assurée par ses deux marques Goldcar et InterRent®. Ces marques ont été intégrées dans la *Business Unit Low Cost* cette même année. Plus spécifiquement et afin de bénéficier pleinement de la structure organisationnelle agile de Goldcar (processus simplifiés, systèmes d'information robustes, flexibles et adaptables), la marque InterRent® a été transférée sous le contrôle de la direction de Goldcar. Comme prévu, le rapprochement des deux marques a permis au Groupe de construire une large plateforme et de bénéficier d'effets d'échelle significatifs dans l'activité « low cost » en Espagne, en France, en Italie, au Portugal et au Royaume-Uni.



## 1.4 STRATÉGIE

01

### 1.4.1 Nos 5 « fondamentaux » : vision, mission, ambition, raison d'être et valeurs du Groupe

Historiquement leader de la location de véhicules en Europe, avec sa marque commerciale Europcar, le Groupe s'est progressivement transformé au cours de ces dernières années. D'un modèle mono-marque, mono-activité, centré sur l'automobile, le Groupe s'est repositionné sur un modèle multi-marques, multi-activités, centré sur le client. Le changement de nom en 2018 – de Groupe Europcar à Europcar Mobility Group – est le reflet de cette transformation

Europcar Mobility Group est aujourd'hui l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité.

La **mission** de Europcar Mobility Group est d'être la « mobility service company » préférée des clients, en offrant des solutions alternatives attractives à la possession de véhicule, avec une large palette de services de mobilité : location de voitures et d'utilitaires, autopartage, scooter-partage, services chauffeur ou location de voitures entre particuliers.

La satisfaction des clients est au cœur de la mission du groupe et de l'ensemble de ses collaborateurs et cet engagement vient nourrir le développement permanent de nouveaux services.

Europcar Mobility Group propose ses différentes solutions et services de mobilité dans le monde à travers un vaste réseau dans plus de 130 pays (incluant 16 filiales en propre

en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, des franchisés et des partenaires).

Sa position établie de leader sur le marché de la location de véhicules en Europe et sa capacité d'innovation lui confèrent un avantage concurrentiel dans un environnement en constante mutation et soutiennent la **vision** du Groupe : en effet, avec 7,7 millions de clients et une plateforme puissante – à la fois digitale et physique – pour répondre à une grande diversité de besoins de mobilité, Europcar Mobility Group est convaincu qu'il est amené à jouer un rôle leader dans le nouvel écosystème de la mobilité. C'est une vision partagée avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe

En 2018, le Groupe a également défini sa **raison d'être** : proposer une expérience « OPEN MOBILITY FOR ALL \* », en éliminant les obstacles et en donnant à chacun une facilité d'accès à ce nouveau monde des solutions de mobilité, pour aller où il veut, quand et comme il le souhaite.

L'accessibilité est la clé : la mobilité doit être inclusive et pas excluante.

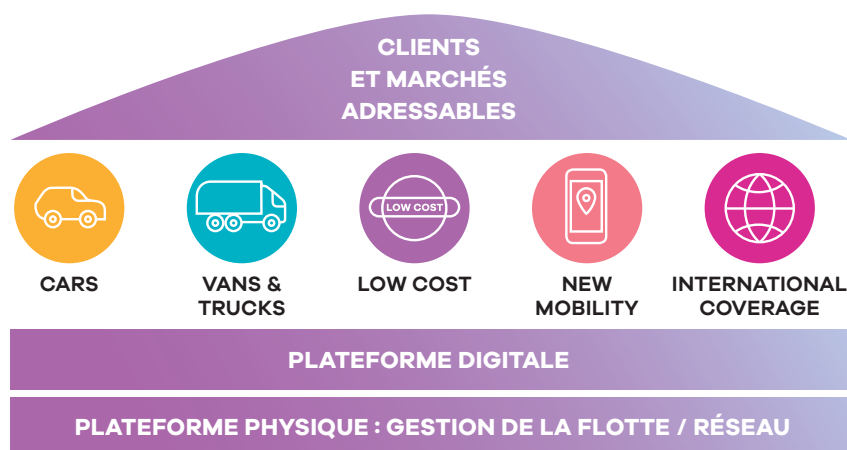
C'est en réalisant sa mission et en vivant au quotidien sa raison d'être, dans ses opérations et ses décisions que le Groupe atteindra son **ambition** : créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.



\* Mobilité pour tous.

## 1.4.2 La stratégie du Groupe

**Afin d'exécuter sa mission et atteindre son ambition, le Groupe a défini une stratégie claire qui est de servir ses clients actuels et futurs dans leurs différents besoins de mobilité, en tirant parti de ses deux actifs clés que sont ses plateformes physiques et digitales.**



Cette stratégie s'appuie sur le constat que la segmentation actuelle entre les différents usages de la mobilité (location de véhicules, partage de véhicules, VTC et autopartage) va tendre à s'estomper à long terme. L'écosystème du digital, des véhicules connectés et autonomes va faire converger les offres et les fournisseurs de services pour ces différents usages.

La stratégie d'Europcar Mobility Group vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur :

- une stratégie commerciale structurée et cohérente qui vise à adresser des besoins de mobilités en constante évolution et en croissance dans un contexte général de réduction de la possession de véhicules personnels. Le Groupe a fortement renforcé l'approche client pour améliorer les offres de services : Le lancement de plusieurs programmes stratégiques comme Click&Go et NPS 110, porteurs d'objectifs ambitieux, traduisent également la volonté d'offrir aux clients un parcours facilité par les différentes technologies disponibles. (Pour en savoir plus sur ces programmes, se référer à la Section 1.5.5 « Digitalisation et focus sur l'expérience client ») ;
- l'optimisation de ses plateformes physiques et digitales :
  - le Groupe dispose aujourd'hui de plateformes digitales (plus d'une cinquantaine de points de contact digitaux) dont il développe en permanence la performance en matière de e-commerce,
  - tirer parti de son réseau et de sa flotte – Le réseau du Groupe, organisé au travers de ses agences et de ses centres de *back office*, est un actif important qui lui permet de fonctionner de manière efficace à grande échelle. Le Groupe considère que son réseau fait toute la différence au sein d'un nouvel écosystème de mobilité. Par conséquent, le Groupe prévoit de continuer à optimiser son réseau de manière dynamique et à le développer en tant que service en

exploitant son savoir-faire. Il en est de même de sa flotte dont le taux d'utilisation doit être optimisé et dont l'expertise procurée en termes de logistique et de maintenance doit être mieux valorisée afin de servir des besoins de mobilités croissants et diversifiés tant pour les personnes que pour les biens,

- le Groupe s'attache également à renforcer le caractère synergétique de ses plateformes physiques et digitales afin de mieux servir ses clients et de renforcer sa création de valeur *via* une gestion optimisée de ses actifs. Le programme stratégique « connected vehicles » est une parfaite illustration des ambitions du groupe en la matière ;
- la mise en place d'une organisation allégée, simplifiée et agile – Europcar Mobility Group vise l'excellence opérationnelle au travers notamment de programmes de transformation pour assurer une croissance pérenne et rentable. Le Groupe continuera à améliorer son efficacité à tous les niveaux de l'organisation.

### 1.4.2.1 Le cadre d'exécution de notre stratégie : « Leverage & Scale Up »

Mise en œuvre depuis janvier 2017, l'organisation en *Business Units* permet – pour chacune de nos *Business Units* – de décliner un modèle de business et des développements stratégiques dédiés :

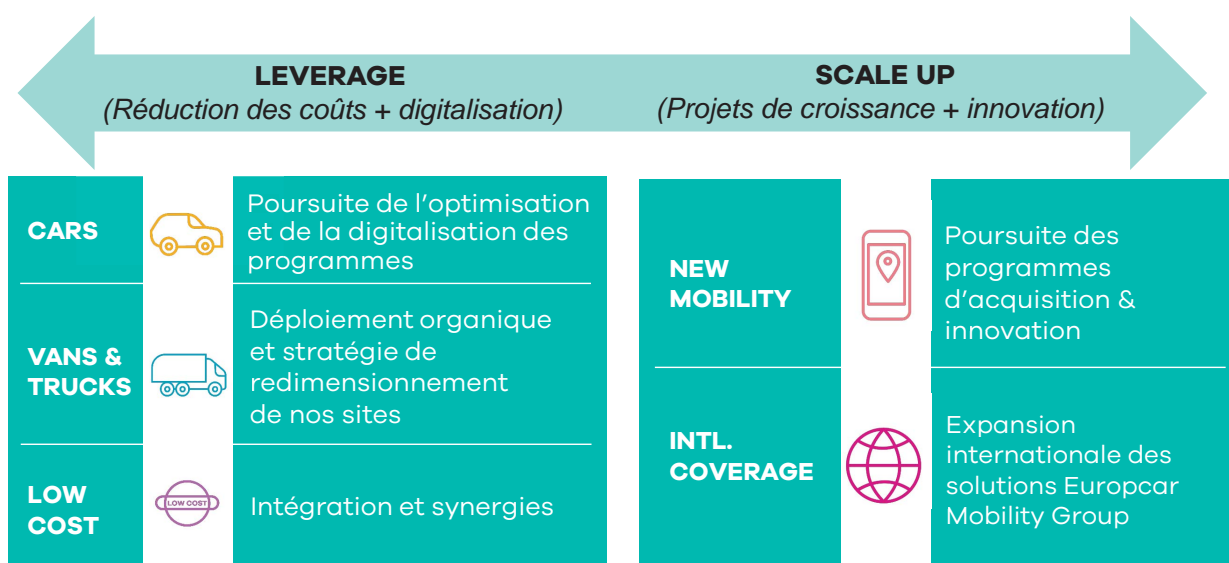
- *Business Unit Cars* : Consolider la position de numéro 1 en Europe sur le segment de la location de voitures en poursuivant la mise en œuvre de programmes d'optimisation et de digitalisation ;
- *Business Unit Vans & Trucks* : Poursuivre l'accélération de la croissance organique sur le segment de la location de véhicules utilitaires au travers du déploiement international de cette activité et de l'apport de nouveaux

services et offres commerciales aux professionnels. Accroître également l'efficacité de son réseau en accroissant la taille moyenne de ses sites ;

- *Business Unit Low Cost* : Suite à l'intégration de Goldcar acquis fin 2017, poursuivre la réalisation des synergies avec les autres activités du Groupe et accélérer le développement territorial ;
- *Business Unit New Mobility* : Poursuivre le « scale up » des solutions de mobilités urbaines opérées par le Groupe (notamment : autopartage) tout en poursuivant des investissements ponctuels pour maintenir le *momentum* d'innovation ;

→ *Business Unit International Coverage* : Accélérer le déploiement à l'international de l'ensemble des services fournis par Europcar Mobility Group. Le Groupe s'appuie sur son réseau de franchisés, de partenaires et de représentants commerciaux pour continuer à se renforcer et à s'étendre à l'international.

Au-delà des feuilles de route de chaque *Business Unit*, le Groupe optimise en permanence son *business model* et le service à ses clients en accélérant sa transformation digitale et vise à développer l'ensemble de ses services de mobilités à une large échelle par croissance organique, ainsi que *via* des acquisitions ciblées visant à accélérer le « go to market » ou la couverture géographique au bénéfice de ses clients, ou des partenariats.



### 1.4.2.2 Objectifs financiers

Le 21 février 2019, lors de l'annonce de ses résultats annuels 2018, Europcar Mobility Group a confirmé son ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros et une marge de Corporate EBITDA d'environ 14 % (hors *New Mobility*) d'ici la fin de l'année 2020.

Dans un environnement macroéconomique plus difficile, cette confiance est basée sur la capacité du Groupe à activer un certain nombre de leviers d'optimisation sur ses coûts, notamment la poursuite de deux programmes : l'un portant sur ses frais de sièges, et l'autre concernant les frais de son réseau d'agences (qui sera concomitant à son programme de digitalisation Click & Go). Ces deux programmes de réduction de coûts ainsi que la poursuite de la génération des synergies de coûts, suite aux acquisitions de Goldcar et Buchbinder, constituent une opportunité substantielle pour le Groupe de réduction de coûts et un véritable levier pour augmenter sa rentabilité dans les deux prochaines années.

Le Groupe estime que chacune de ces mesures d'optimisation devrait avoir l'effet positif indiqué ci-dessous sur la marge de Corporate EBITDA ajusté du Groupe : Optimisation réseau + 0,9 %- 1,1 %, Optimisation frais de sièges + 0,9 %- 1,1 % et Synergies acquisitions + 0,9 %- 1,1 %.

Le Groupe confirme ainsi qu'il est en mesure de délivrer des synergies de coûts récurrentes d'au moins 30 millions d'euros par an de Goldcar et d'au moins 10 millions d'euros de Buchbinder d'ici la fin 2020.

Certaines de ces économies seront réinvesties dans le développement des marques du Groupe ainsi que dans la poursuite de sa digitalisation. Le Groupe prend également en considération la possibilité d'un environnement macroéconomique moins favorable durant les deux prochaines années. Le Groupe estime que chacune de ces deux éléments devraient avoir l'effet négatif suivant sur la marge de Corporate EBITDA ajusté du Groupe : Marketing & Digitalisation (0,6 %-0,8 %) et Environment macro (0,2 %-0,6 %).

Par conséquent, le Groupe demeure confiant dans sa capacité à atteindre une marge de Corporate EBITDA ajusté avant impact de la *New Mobility* autour de 14 % d'ici la fin de l'année 2020.

Par ailleurs, le Groupe accélérera sa croissance au travers d'acquisitions ciblées visant notamment les franchisés, d'une enveloppe de 150 à 250 millions d'euros dédiée aux dépenses d'investissements et aux investissements dans le *Business Unit New Mobility* (sur la période 2019-2021) et d'un investissement annuel moyen de 70 millions d'euros en dépenses d'investissement hors flotte au cours des trois prochaines années.

Le Groupe confirme également cibler un levier d'endettement *corporate* compris entre 2x et 2,5x.

Enfin, le Groupe devrait être en mesure de continuer à délivrer une politique de dividende élevé à ses actionnaires avec un ratio de distribution de dividendes supérieur ou égal à 30 % et le cas échéant, des rachats d'actions ciblés, sous réserve du respect des covenants financiers du Groupe.

#### 1.4.2.3 L'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale

Europcar Mobility Group a pris des engagements forts en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Le programme *Commit Together!*, répond à ces engagements, en adressant 4 grandes priorités :

→ **Rendre la mobilité accessible** : Europcar Mobility Group est convaincu que la mobilité devrait être inclusive, pas excluante ! L'accès à la mobilité est clé. Le Groupe veut

ainsi faciliter la mobilité pour tous, c'est-à-dire l'accès des personnes et des groupes d'individus à ce monde nouveau et prometteur de la mobilité ;

→ **Être un employeur responsable** : Au cœur de cette nouvelle ère de la mobilité, les nouveaux usages et besoins créent des opportunités professionnelles et requièrent le développement de nouvelles expertises. Dans ce contexte où les changements sont rapides, le succès du Groupe est intimement lié à l'engagement, la diversité et le développement de ses collaborateurs ; les 3 piliers sur lesquels le Groupe fait porter ses efforts en tant qu'employeur.

→ **Agir pour l'environnement** : Conscient des enjeux environnementaux liés à l'urbanisation massive et l'explosion démographique, Europcar Mobility Group veut faire partie de la solution, pas du problème. Cela signifie qu'il souhaite jouer un rôle actif dans la transition vers un monde à faible émission de carbone ;

→ **Partager notre éthique professionnelle** : Le Groupe veut établir une relation de confiance avec ses clients en étant transparent dans son offre produit et en améliorant en continu leur niveau de satisfaction. De plus, Europcar Mobility Group veut promouvoir son éthique des affaires tout au long de sa chaîne de valeur (clients, collaborateurs partenaires, fournisseurs, franchisés).

Afin de respecter cet engagement, le Groupe a mis en œuvre une structure de gouvernance, composée d'un Comité RSE stratégique et d'un Comité RSE opérationnel. Pour plus d'information sur l'engagement du Groupe en matière de RSE, se référer au Chapitre 4 du présent Document de Référence.

## 1.5 ATOUTS CONCURRENTIELS ET ÉLÉMENTS CLÉS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

### 1.5.1 Un marché en croissance et en profonde transformation

Le marché de la mobilité au sens large, devrait en Europe afficher une croissance annuelle à deux chiffres entre 2017 et 2025 (source : Markets & Markets, BCG, 2017) pour passer en valeur de 21 à 49 milliards de dollars dont 14 milliards de dollars pour la location de voitures, poussé par les solutions de mobilité urbaines : l'autopartage (+ 21 %) et les véhicules avec chauffeurs (+ 17 %).

En particulier, le marché de la location de véhicules en Europe devrait continuer d'augmenter en valeur d'environ 3 % par an au cours des prochaines années (source : estimation Markets & Markets, BCG, 2017, pour 2017-2025 sur les 28 marchés de l'Union européenne), soutenu notamment par la hausse du nombre de voyages de loisirs et du trafic aérien mais également par les changements structurels d'usage.

Dans son fonctionnement et son organisation, le marché de la mobilité vit une profonde transformation sous l'impact de 5 facteurs :

→ l'urbanisation qui conduit les habitants des métropoles à renoncer à la possession d'un véhicule individuel face aux coûts qu'il induit et aux restrictions imposées à son usage ;

→ la technologie, dont les progrès permettent la connectivité et l'autonomie des véhicules, impose le mobile comme principal point d'accès à la mobilité et accroît les capacités de traitement et d'analyse des données ;

→ les préférences de mobilité qui traduisent chez les utilisateurs une disposition accrue au partage et



le souhait d'avoir accès, selon leurs besoins et à la demande, à différents modes de transport ;

- le marché et l'environnement concurrentiel avec l'apparition de nouveaux entrants, le développement de l'économie collaborative et des échanges de données ;
- les politiques publiques et l'évolution des réglementations qui ciblent la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de particules fines, ainsi que la promotion des modes de transports collectifs.

Ces dynamiques contribuent à l'augmentation du nombre potentiel d'utilisateurs de services de location de véhicules et à l'évolution du marché vers les solutions de mobilité et autres services innovants. Cela est source d'opportunités pour Europcar Mobility Group qui dispose des éléments pour faire converger sur une plateforme unique des formes de mobilités autrefois séparées (location de véhicules, autopartage, VTC...), avec un accès direct au consommateur final et l'intégration de solutions multimodales.

## 1.5.2 Une position établie de leader offrant une infrastructure solide aux solutions de mobilité

Le secteur de la mobilité est en profonde mutation notamment sous l'impulsion des nouvelles technologies et dans un contexte de montée en puissance des plateformes. L'évolution des usages notamment s'agissant de la mobilité urbaine offre des opportunités de croissance pour un acteur tel qu'Europcar Mobility Group déjà positionné de longue date sur une grande partie de la chaîne de valeur de la mobilité, puisque le Groupe dispose à la fois des compétences clés de gestion de flotte à une large échelle et un savoir faire lui permettant de servir directement ses clients sur un nombre grandissant d'usages de mobilité. La compétence du Groupe est de pouvoir proposer le bon véhicule, en bon état, au bon moment, au bon prix à la bonne personne. Pour cela, il s'appuie sur trois compétences clés :

- la capacité à se procurer un nombre conséquent de voitures au mix varié au meilleur prix ;
- la capacité à maintenir en l'état sur un réseau granulaire nos voitures ;
- la capacité à optimiser notre offre avec une prévision fine de la demande.

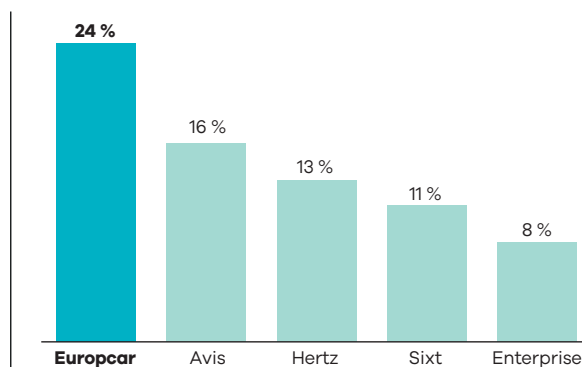
S'agissant des services de mobilités aux clients, le Groupe opère différentes plateformes digitales et poursuit leurs améliorations afin de mieux servir ses clients au travers d'une expérience différenciée selon les marques mais de plus en plus digitales et sans coutures.

### 1.5.2.1 Un réseau dense et global

Avec 70 années d'expérience, Europcar Mobility Group est un acteur mondial et l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Le Groupe dispose d'un vaste réseau international lui permettant d'offrir des services adaptés aux divers besoins de mobilité de ses clients et s'appuie sur une gestion performante des revenus et de la flotte de véhicules. Le Groupe compte sur ces atouts pour déployer des solutions et services innovants afin de mieux répondre à l'évolution de la demande en mobilité des clients.

Le Groupe était en 2018 le leader européen de la location de véhicules. Le positionnement concurrentiel du Groupe dans les pays franchisés en Europe en 2018 est également de très bon niveau.

PARTS DE MARCHÉ D'EUROPCAR MOBILITY GROUP EN EUROPE DE L'OUEST EN 2017



Source : Statistiques Euromonitor 2017.

Le Groupe estime que sa position de leader en Europe est durable, notamment en raison de l'étendue de ses activités, de la qualité de son réseau, de sa stratégie de marques (dont les principales sont Europcar®, Goldcar® et InterRent®) et de sa capacité à gérer des systèmes opérationnels et des structures de financement complexes avec flexibilité et efficacité. Le marché de la location de véhicules en Europe est l'un des plus difficiles d'accès en raison de la multiplicité des pays et de leur diversité, des contraintes réglementaires et des habitudes de consommation dans chaque région. Le Groupe estime que sa forte présence au niveau local et son expertise métier lui permettent de répondre efficacement à la nature complexe et très diversifiée de ses marchés.

En outre, le fort ancrage du Groupe dans différents pays en Europe, où il opère en direct 1 909 agences implantées à proximité des lieux de vie et de travail de ses clients (17 % sont situées dans les aéroports), lui permet de suivre et d'anticiper l'évolution des tendances de la demande et du marché et donc de mieux gérer le volume de sa flotte. Le Groupe consolide également son réseau lors de rachats de franchisés (acquisitions par exemple des franchisés irlandais et danois du Groupe en 2016 et 2017).

Le Groupe est présent à l'échelle mondiale dans plus de 130 pays à fin 2018 avec de nombreux partenariats et accords de représentation commerciale. Les franchises (1 687 agences) permettent au Groupe d'étendre son réseau

et sont une source de croissance à forte valeur ajoutée avec un risque limité, tandis que les partenariats et les alliances permettent au Groupe une présence additionnelle sur d'autres marchés en croissance.

La stratégie du Groupe consistant à développer des partenariats avec des représentants commerciaux et des partenariats avec des compagnies aériennes et intermédiaires de voyages importants, lui offre une présence stratégique permettant de capter les flux de voyageurs. Le Groupe s'appuie en complément de ses franchisés sur des partenaires, notamment aux États-Unis, au Canada et au Japon, ainsi que sur des accords de représentation commerciale. Aux États-Unis, le Groupe a conclu un partenariat avec Advantage Opco (« Advantage ») par lequel le Groupe peut servir ses clients aux États-Unis sous sa marque Europcar® *via* le réseau Advantage, et Advantage peut servir ses clients sous sa propre marque Advantage-Rent-A-Car®, *via* le réseau Europcar, dans les régions où le Groupe opère. Ce partenariat lui permet d'étendre son propre réseau et d'améliorer ses services auprès de ses clients aux États-Unis. Le Groupe a également conclu en février 2015 un contrat avec un représentant général de vente aux États-Unis (« Discover the World ») qui améliore les flux sortants de clients des États-Unis vers les Filiales Pays. Par ailleurs, afin de développer ses activités en Chine, le Groupe a conclu un accord de représentation commerciale de deux ans (entré en vigueur le 21 avril 2014), renouvelé en 2016 pour deux autres années, avec une agence de voyage chinoise en ligne, qui, aux termes des conditions générales de cet accord, a été désignée comme représentant non exclusif autorisé à promouvoir et proposer les services de location de véhicules d'Europcar. Cet accord permet au Groupe de favoriser les flux sortants de clients de Chine vers les Filiales Pays.

L'infrastructure d'Europcar Mobility Group est également constituée de 50 points d'accès digitaux sur Internet permettant d'obtenir l'ensemble de ses services. C'est une infrastructure incontournable face à des consommateurs désormais habitués à des expériences totalement mobiles avec géolocalisation et service immédiat. Ces plateformes digitales couplées à des algorithmes prédictifs permettent au Groupe de personnaliser la relation avec chacun de ses clients et ainsi de mieux répondre à leurs différents besoins. Dans ce cadre, le réseau du Groupe devient un service à part entière.

Le réseau du Groupe, en particulier dans ses Filiales Pays, s'appuie sur son système GreenWay®, qui constitue une plateforme de réservation puissante et efficace et un outil de gestion de la flotte et des revenus du Groupe. Le réseau du Groupe s'appuie également, sur le plan commercial, sur l'utilisation de modèles de prévision qui aident à déterminer les prix en optimisant également la distribution, la planification et l'allocation de la flotte ainsi que le rendement des véhicules en fonction de la demande.

### 1.5.2 Une flotte optimisée et flexible

La gestion de flotte constitue le cœur du métier d'Europcar Mobility Group et l'une de ses principales expertises. Le Groupe dispose d'une flotte flexible et faiblement à risque, associée à de fortes compétences en logistique, maintenance et optimisation du taux d'utilisation de cette flotte.

L'efficacité de la gestion de la flotte du Groupe repose sur des actions centralisées au niveau du Groupe et des initiatives locales, ainsi que des partenariats solides et de longue date avec des constructeurs automobiles. En outre, le Groupe gère sa flotte de façon pragmatique en proposant son offre à des clients tant au niveau régional que local, en maintenant une flexibilité sur ses engagements de volumes à court et moyen termes et en optimisant les périodes de détention des véhicules pour répondre aux fluctuations de la demande, notamment saisonnières. Cette efficacité repose également sur des engagements de rachat de la part des constructeurs, conférant au Groupe la souplesse nécessaire pour réagir à l'évolution de la demande.

Le réseau étendu du Groupe s'appuie sur une flotte variée avec un financement flexible et qui bénéficie d'un des plus hauts pourcentages d'engagement de rachat du secteur. 88 % des achats de véhicules destinés à approvisionner la flotte d'Europcar en 2018 étaient couverts par de tels engagements de rachat. Ce degré élevé d'engagements de rachat permet de limiter les risques en offrant une meilleure visibilité du coût de la flotte. Il augmente également la flexibilité de la flotte avec des engagements de rachat au bout de 5 à 8 mois de détention qui permettent au Groupe de gérer le caractère saisonnier inhérent à l'activité. L'approvisionnement de cette flotte est également diversifié en termes de constructeurs automobiles et de leurs différentes marques (se référer à la Section 1.6.6 « La flotte du Groupe » pour plus de précisions). Le Groupe peut périodiquement et selon les opportunités conclure des contrats cadres pluriannuels (généralement pour une durée de deux ans) avec certains constructeurs automobiles afin d'assurer la disponibilité de sa flotte. Le Groupe utilise, pour optimiser ses conditions financières, diverses sources de financements adossés à des actifs représentés par la flotte, notamment la titrisation, des financements par le marché (financement obligataire), des crédits renouvelables et des contrats de location simple.

L'expertise d'Europcar Mobility Group en matière de gestion de flotte constitue un atout majeur du Groupe face aux évolutions en cours du marché de la mobilité :

- l'arrivée de nouvelles technologies, avec le développement des véhicules connectés, des algorithmes de répartition ou de la maintenance prédictive, crée des opportunités pour optimiser la flotte et accroître la valeur ajoutée de sa gestion ;
- le basculement vers l'électrique va significativement impacter les opérations de maintenance et la gestion énergétique des parcs de véhicules ;
- avec l'évolution vers le multimodal et la convergence accrue entre autopartage et location de véhicules, les aires de parking et de maintenance vont devoir se transformer en nœuds d'un écosystème multimodal.

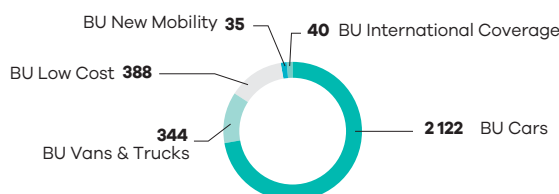
### 1.5.3 Une base client diversifiée et des marques reconnues

#### 1.5.3.1 Une clientèle diversifiée

Le Groupe dispose d'un large éventail de clients répartis de façon équilibrée entre les clientèles affaires et loisirs (qui ont généré respectivement 40 % et 60 % du produit des activités de location en 2018). Cette diversité permet au Groupe de gérer le caractère saisonnier de l'activité tout au long de l'année (avec une demande plus élevée de la clientèle loisirs durant l'été et une demande relativement stable de la clientèle affaires sur l'année) et de la semaine (week-end pour la clientèle loisirs et semaine pour la clientèle affaires). Les contrats du Groupe avec de nombreuses grandes entreprises, ainsi que des petites et moyennes entreprises issues de secteurs multiples, contribuent à la stabilité du chiffre d'affaires des activités de location du Groupe, en particulier dans les périodes hors saisons touristiques et pendant les jours ouvrés de la semaine. L'activité loisirs du Groupe se caractérise par des locations de plus longue durée qui génèrent un chiffre d'affaires plus important par jour de location que les locations affaires. Le Groupe répond également à la demande du segment loisirs à travers son portefeuille de partenariats avec des leaders reconnus du secteur touristique (compagnies aériennes européennes, tour-opérateurs et groupes hôteliers tels qu'EasyJet, Air Caraïbes, TUI, Accor et Aeroflot).

Le chiffre d'affaires total du Groupe par *Business Unit* pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 se présente comme suit :

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR *BUSINESS UNITS* EN 2018 (EN MILLIONS D'EUROS)



Source : Société.

Les revenus du Groupe sont répartis de manière optimisée entre les agences dans les aéroports, où le flux de clients est relativement élevé, et les agences hors aéroports. En 2018, le réseau du Groupe comprenait 317 agences en aéroports, exploitées directement par le Groupe ou exploitées par des agents. En 2018, ces agences représentaient 17 % des agences directement exploitées par le Groupe ou exploitées par des agents et 44 % du produit des activités de location du Groupe.

#### 1.5.3.2 Des marques reconnues

##### Location de voitures et d'utilitaires légers



##### Solutions de mobilité urbaine



Sur ces différents segments, le Groupe bénéficie de la reconnaissance de ses marques :

- Europcar® en tant que marque *premium* du Groupe ;
- InterRent® en tant que marque dédiée au segment moyenne gamme et focalisée sur la clientèle loisirs ;
- Goldcar® en tant que seule marque *low cost* ;
- Buchbinder®, marque reconnue en Allemagne et en Autriche, continuera de servir ses marchés locaux tout en constituant un fort vecteur de commercialisation du Groupe. Buchbinder a vocation à être une marque spécifique du segment *Vans & Trucks* sur les marchés allemand, autrichien et slovaque ;

→ des marques dédiées aux services de mobilité urbaine avec au cœur de ces développements : Ubeeqo (autopartage en boucle fermée, *BtoB* et *BtoC*), Scooty (scooter-partage) et Brunel (services chauffeur) qui permettent au Groupe d'adresser des nouveaux usages de la mobilité et de l'identifier comme l'un de ses principaux acteurs.

Avec ces différentes marques et ce portefeuille d'activités, Europcar Mobility Group a la capacité de répondre aux besoins de mobilité de ses clients sur l'ensemble des segments avec des solutions appropriées.

Se référer à la Section 1.6.2 « Les marques d'Europcar Mobility Group et leurs offres de services », pour en savoir plus.

## 1.5.4 Un business modèle efficace

### 1.5.4.1 Un management et des équipes qualifiés

Le succès de la stratégie et de la croissance du Groupe repose sur l'expérience, la solidité et la crédibilité de son équipe dirigeante. L'équipe de direction du Groupe a été renouvelée au cours des cinq dernières années et est actuellement composée de cadres issus d'entreprises de premier plan dans des secteurs variés. Caroline Parot est depuis novembre 2016, Présidente du Directoire. Elle pilote une équipe de dirigeants possédant une grande expertise commerciale et opérationnelle ainsi qu'une parfaite compréhension du secteur des services de location de véhicules et des nouvelles solutions de mobilité.

Cette équipe a évolué en 2018 pour être en phase avec le plan stratégique du Groupe et ses ambitions long terme. En 2019 ; le Directoire sera complété par le recrutement d'un directeur commercial et expérience client. Début 2019, le Groupe a annoncé le renforcement du management de ses *Business Units Low Cost* et *Urban Mobility*.

La direction du Groupe s'appuie sur une structure organisationnelle regroupant des équipes internationales et locales complémentaires, compétentes et extrêmement impliquées, ayant le savoir-faire, la passion et la vision pour mettre en œuvre la stratégie du Groupe.

### 1.5.4.2 Excellence opérationnelle et organisation en *Business Units*

L'excellence opérationnelle reste une préoccupation centrale du Groupe pour maintenir une croissance organique profitable et se fonde notamment sur :

- le renforcement de la stratégie commerciale par segment ;
- la gestion des coûts incluant notamment l'optimisation du réseau et l'extension de la logique de centres de services partagés.

En parallèle de cette stratégie d'efficacité opérationnelle, le Groupe maintient une attention toute particulière à

l'enrichissement et à l'amélioration de l'expérience client à travers la transformation digitale de son modèle. Ainsi, il entend être en mesure de proposer à court terme un parcours clients entièrement dédié sur mobile. La meilleure connaissance du client, la différenciation des produits et services *via* l'innovation, une relation client transparente et fluide, des processus simplifiés et un accompagnement sur mesure sont les maîtres mots de cet axe de transformation. C'est dans ce contexte que le Groupe prévoit également de renforcer sa stratégie de vente *via* ses canaux directs afin d'offrir des services adaptés aux nouvelles attentes des clients en termes de mobilité, et de créer un lien plus fort entre ses marques et ses clients, et ainsi accroître le taux de fidélisation.

Depuis janvier 2017, dans le cadre de la nouvelle organisation, l'ensemble des initiatives visant à renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe est désormais suivi au niveau des *Business Units* et/ou des fonctions supports et des Filiales Pays.

En effet, le Groupe est désormais organisé autour de cinq *Business Units* (*Cars, Vans & Trucks, Low Cost, Urban Mobility* et *International Coverage*). Cette organisation vise à mieux répondre aux besoins des clients, à mieux positionner Europcar Mobility Group afin de saisir les opportunités de croissance externe et d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans un environnement en évolution rapide, dans l'optique d'atteindre les objectifs Ambition 2020 annoncés par le Groupe en octobre 2016.

### 1.5.4.3 Capacité d'innovation

Le Groupe s'appuie sur sa grande expérience et son savoir-faire dans le secteur de la location de véhicules pour innover, améliorer l'expérience client et saisir les opportunités issues des nouvelles tendances de mobilité. En outre, en réponse aux besoins spécifiques de mobilité de ses clients, le Groupe dispose d'un « Lab » afin de capitaliser sur les innovations technologiques développées en interne, ou avec des partenaires extérieurs, pour concevoir des produits et services innovants. Cela permet au Groupe de saisir les opportunités sur un marché en plein essor.

## 1.5.5 Digitalisation et focus sur l'expérience client

Le Groupe sert presque 8 millions de clients chaque année. Adossée à son excellence opérationnelle, la promesse d'une expérience différente est un levier puissant en vue de créer de la valeur. À cet égard, l'évolution digitale s'inscrit au cœur de la stratégie du Groupe, comme un facteur clé de succès sur le marché de la mobilité et une véritable opportunité pour améliorer l'expérience client et ses activités.

### 1.5.5.1 Digitalisation

La digitalisation et le fait que les véhicules deviennent autonomes, électriques, connectés et partagés tendent à faire converger les différents segments de la mobilité.

Cette mutation des produits et services s'accompagne d'une nouvelle expérience client basée sur le multicanal, le commerce digital et la personnalisation, l'accent étant mis sur la connaissance du client, l'analyse de données, les services prédictifs et un service continu. Pour livrer ces produits et services et pour assurer une expérience digitale à ses clients, le Groupe devient une entreprise digitale au travers d'une transformation de ses activités, d'une intégration horizontale et verticale entre les fournisseurs et les partenaires et d'investissements dans la cybersécurité et les paiements sécurisés.



Le Groupe travaille plus particulièrement sur quatre grands domaines au sein desquels la digitalisation est utilisée comme un outil pour accélérer le développement :

- renforcer les ventes en ligne et la croissance *direct to brand* : le Groupe réalise actuellement 78 % de ses réservations sur des canaux digitaux mais estime que ce chiffre devrait augmenter à l'avenir, notamment s'agissant du segment *direct to brand* ;
- étendre l'expérience digitale afin d'offrir des parcours simplifiés et digitalisés de bout en bout ;
- accroître la satisfaction au travers d'une approche client proactive et personnalisée, sur la base d'une meilleure connaissance client et d'outils CRM puissants ;
- améliorer et enrichir les plateformes du Groupe en offrant plus de services de mobilité combinés.

### 1.5.5.2 Focus sur l'expérience client

En 2018, le Groupe a poursuivi son focus sur ses clients et leurs habitudes de consommation en vue d'améliorer ses propositions de services dans un environnement en constante mutation. Grâce à cela, en 2018, le Groupe a continué d'afficher un *Net Promoter Score* en progression et a lancé ou poursuivi plusieurs programmes qui encouragent le focus sur l'expérience client :

- **3C** – Atteindre un niveau de service dans nos *call centers* qui permette de bâtir de la préférence et de la fidélité client ;

### 1.5.6 Une structure financière solide portée par la génération de cash flows opérationnels

Le Groupe a les moyens de son ambition grâce à quatre principaux atouts financiers. Il peut s'appuyer sur une structure de financement flexible et optimisée en permanence ; il peut compter à l'avenir sur de solides perspectives de génération de flux de trésorerie ; et enfin il devrait profiter des synergies de coûts résultant des récentes acquisitions. Ces éléments essentiels permettront au Groupe de continuer de générer de la trésorerie au cours des années à venir, tant pour accélérer sa croissance que pour apporter du rendement aux actionnaires.

- **NPS 110** – Ce programme a pour objectifs de résoudre les principales difficultés des clients à court et moyen terme, d'impliquer tous les membres du personnel et les clients dans la transformation et d'être véritablement orienté clients en diffusant leurs exigences (*Voice of Customer*) de la première ligne au back-office *via* la mise en place d'un processus d'amélioration continue. Pour ce faire, le Groupe a créé une équipe dédiée à la résolution des difficultés de bout en bout, a déployé de nouveaux outils d'analyse des retours clients et défini de nouveaux indicateurs de satisfaction client.
- **Click & Go** – L'objectif est de réinventer l'expérience client en développant un parcours simplifié, 100 % mobile et digitalisé. Dans les 24 prochains mois, les clients qui en font le choix pourront utiliser l'ensemble des services du Groupe à partir de leur smartphone : la réservation, la validation de leur contrat de service digitalisé, l'accès au véhicule et profiter de services additionnels. Le programme Click & Go offrira aux clients du Groupe une expérience unifiée de la location de voiture à l'autopartage : simple, mobile et digitale.
- **Véhicules connectés** – Construire une plateforme rassemblant toutes les données, permettant la gestion en temps réel des véhicules et de la flotte, et enrichissant le parcours client au travers de services innovants.

L'expérience du Groupe en matière de gestion de sa flotte et des coûts opérationnels, ainsi que le financement diversifié de sa flotte (y compris les véhicules en location simple) et sa capacité à contrôler son besoin en fonds de roulement hors flotte (en particulier en harmonisant les conditions de paiement au sein du Groupe) ont contribué à générer des flux de trésorerie plus importants. Cela a également permis au Groupe de mieux gérer sa dette nette totale inscrite au bilan (composée à la fois de la dette de financement de la flotte, adossée à des actifs, et de la dette nette corporative de l'entreprise) offrant au Groupe une base financière saine ainsi qu'une meilleure flexibilité financière.

## 1.6 ACTIVITÉS DU GROUPE

### 1.6.1 Aperçu des activités

Le Directoire définit la stratégie et pilote le développement du Groupe. Le Directoire est composé de quatre membres : Caroline Parot, Présidente du Directoire, Fabrizio Ruggiero, Directeur général délégué et Directeur des *Business Units*, Olivier Baldassari, Directeur Pays et Opérations, et un Directeur commercial qui sera nommé en 2019.

L'organisation du Groupe est fondée sur un pilotage des activités du Groupe au niveau local par les Filiales Pays qui déclinent la stratégie et les objectifs fixés par le Groupe. La gestion des activités du Groupe en dehors des Filiales Pays consiste en la gestion des franchisés, des partenariats et des accords de représentation commerciale. Des équipes de direction dédiées au niveau du Groupe (Ressources Humaines, Flotte, Finance, Opérationnel & Réseau, Commerciale, Informatique, Juridique) s'assurent également de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.

En 2017, le Groupe a modifié son organisation, avec pour objectif d'optimiser sa compétitivité et son agilité ainsi que d'accélérer son développement. En effet, le Groupe souhaite capitaliser au mieux sur sa vision orientée client en vue d'assurer une croissance durable. Ainsi, le Directoire a décidé de lancer un projet pour structurer l'organisation du Groupe autour de cinq *Business Units* reflétant la stratégie de commercialisation du Groupe et un focus important sur les activités liées à son cœur d'activité tout en développant de nouvelles opportunités commerciales :

#### → BU Cars

La *Business Unit Cars* est la division historique du Groupe. Elle a pour objectif de conforter la position de leader du Groupe en Europe, en poursuivant une stratégie de croissance organique et *via* de la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions de franchisés. En 2018, la BU Cars a réalisé un chiffre d'affaires de 2,122 milliards d'euros, soit près de 72 % du chiffre d'affaires du Groupe au cours de cet exercice. La BU Cars vise à la fois une clientèle loisirs et affaires et offre à ses clients une large gamme de véhicules dans tous les pays d'implantation du Groupe.

#### → BU Vans & Trucks

L'activité Vans & Truck a pour objectif de devenir le numéro 1 européen sur le marché des véhicules utilitaires. La *Business Unit* est dirigée par un Directeur général, qui est responsable des résultats de la *Business Unit*, et est constituée d'une petite équipe centrale qui soutient le développement de l'activité Vans & Trucks avec les responsables pays et les équipes Vans & Trucks sur le terrain. La *Business Unit* a généré un chiffre d'affaires de 344 millions d'euros en 2018, représentant près de 12 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les principaux objectifs pour l'année 2019 sont de développer un réseau d'agences dédiées au segment de marché Vans & Trucks, de même que de restructurer le réseau opérationnel, de développer le chiffre d'affaires par jour de location et d'améliorer les coûts mensuels moyens par unité de la flotte.

#### → BU Low Cost

L'objectif de la *Business Unit Low Cost* est de renforcer le leadership du Groupe sur le segment « low cost » en offrant une expérience client incomparable au travers d'innovations technologiques à des prix accessibles et une solide présence dans les principaux lieux touristiques en Europe. La BU Low Cost a réalisé un chiffre d'affaires de 388 millions d'euros en 2018, représentant près de 13 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les facteurs clés de succès de cette *Business Unit* sont de proposer un large éventail de services additionnels adaptés aux besoins de chaque clientèle, une flotte de véhicules économiques, une digitalisation croissante de l'expérience client, et d'être à la pointe technologique du secteur. Après l'acquisition de Goldcar par le Groupe en décembre 2017, son attention s'est portée sur la création d'un leader européen sur le segment « low cost » sous l'effet de l'intégration de ses activités « low cost » (Goldcar et InterRent). La BU Low Cost du Groupe est à présent dirigée par l'ancienne équipe de direction de Goldcar et bénéficie du savoir-faire, de l'organisation et des procédures « lean » du Groupe Goldcar. Le Groupe a annoncé lors de l'acquisition de Goldcar, son intention de réaliser de synergies dans le cadre de l'intégration de Goldcar, dans les domaines du financement de la flotte, de l'achat de la flotte, des assurances et des coûts de structure. Les synergies de coûts sont estimées et confirmées à hauteur de 30 millions d'euros par an d'ici 2020.

#### → BU New Mobility

La *Business Unit New Mobility* a pour objectif de mettre en place, développer et déployer les nouvelles solutions de mobilité d'Europcar Mobility Group afin de lui permettre d'être un des acteurs majeurs de ce marché. La *Business Unit* comporte deux principales lignes métier : autopartage et *ride-hailing*. Ces solutions de mobilités sont proposées sur des plateformes (application et Web) entièrement digitales et spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

#### → BU International Coverage

La *Business Unit International Coverage* a pour objectif de développer les services d'Europcar Mobility Group aux quatre coins du monde. Elle est dirigée par un Directeur général, responsable des résultats de la *Business Unit*, et comprend trois départements dirigés par des Directeurs de département : le Département Franchise du Groupe, le Département Alliances du Groupe et le Département Ventes régionales/ Agents de représentation commerciale. En 2018, cette *Business Unit* a contribué au chiffre d'affaires d'Europcar Mobility Group à hauteur de 40 millions d'euros. La principale tâche de la *Business Unit International Coverage* consiste à agir en qualité de facilitateur entre

pays, dirigeant et pilotant des activités profitables en provenance ou en direction des Filiales Pays d'Europcar Mobility Group, des franchisés et des partenaires.

Ces cinq *Business Units* bénéficient de la force du réseau dans les différentes filiales du Groupe et de l'expérience de leur manager.

Les fonctions support s'assurent de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et apportent leur expertise aux *Business Units* et aux filiales du Groupe.

Cette nouvelle organisation de l'entreprise mise en œuvre en 2017 dote également le Groupe de nouveaux organes de direction afin de mener à bien l'ambition du Groupe. À ce titre, ont été créés :

- un Comité exécutif Groupe dont le rôle est de déployer la stratégie du Groupe au sein des *Business Units*. Il est dirigé par la Présidente du Directoire et regroupe les autres membres du Directoire ainsi que les responsables

de chacune des *Business Units* et les responsables des fonctions supports suivantes : Directeur commercial, Directeur de l'expérience clients, Directeur financier, Directeur des ressources humaines, Directeur IT, Secrétaire Général, Directeur de la stratégie et Directeur marketing ;

- un Comité des *Managing Directors* pays dont le rôle est de s'assurer du bon déploiement de la stratégie des *Business Units* au niveau local et de l'excellence opérationnelle dans la gestion de l'activité. Il est dirigé par Monsieur Olivier Baldassari et comprend l'ensemble des *Managing Directors* des Filiales Pays.

Se référer à la Section 5.1.5 « *Autres organes de direction* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la direction du Groupe et des Filiales Pays dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe autour de cinq *Business Units*.

## 1.6.2 Les marques d'Europcar Mobility Group et leurs offres de services

En 2018, le Groupe est devenu une société de services de mobilité desservant les marchés de la location de voitures et de véhicules utilitaires, ainsi que le nouveau marché de la mobilité. Avec 7,7 millions de clients, le portefeuille de marques du Groupe démontre sa capacité à répondre aux besoins en matière de mobilité sur l'ensemble des segments au travers des solutions appropriées :

- Europcar® constitue la marque principale du Groupe et s'adresse au marché grand public de la location de véhicules de courte et de longue durée. Depuis 2017, le Groupe est en cours de repositionnement de ses marques. Le Groupe couvre le marché haut de gamme avec sa marque Europcar® depuis mi-2018. Le vaste réseau de proximité d'Europcar couvre plus de 130 pays au travers du réseau de franchisés et de filiales du Groupe et sert également des clients en Amérique du Nord et en Asie grâce à une alliance mondiale avec des partenaires experts tels que Advantage Car Rental et Discount Car Rental en Amérique du Nord, Times Car Rental, Shouqi car Rental et Eco Rent a car en Asie.

La promesse de la marque Europcar s'articule autour de trois axes clés : la confiance, l'attention et l'innovation, avec une mission de marque centrée sur la connaissance approfondie de sa clientèle et un large choix d'expériences à proposer aux clients, que ces derniers souhaitent un parcours 100 % digital et en libre-service ou un parcours étape par étape avec interaction humaine à toutes les étapes ou un mélange des deux. La marque Europcar dessert un large éventail de segments de marché, ainsi qu'un portefeuille de clients diversifiés, des grands comptes d'entreprises multinationales aux petites et moyennes entreprises et aux clients particuliers « loisirs ». L'objectif du Groupe est de fidéliser ses clients en leur proposant des services innovants et de qualité avec des offres simples et transparentes et en les récompensant pour leur fidélité *via* le programme de fidélité du Groupe, Europcar Privilege®.

Ce programme de fidélité gratuit offre aux clients réguliers une large gamme de récompenses et de services exclusifs. Europcar Privilege® est destiné à accroître la fidélité des clients dans un secteur marqué par un faible taux de fidélité des clients. Le programme est structuré en quatre niveaux de statut (Privilege Club, Privilege Executive, Privilege Elite et Privilege Elite VIP) en fonction du nombre de locations ou de jours de location sur une période de 2 ans. Il permet de bénéficier d'avantages spécifiques tels que le service Priorité pour éviter les files d'attente en gare, une réservation garantie et un tarif spécial chez notre partenaire Accorhotels. Les membres du programme renouvellent leurs locations chez Europcar d'une année sur l'autre depuis 3 ans pour 70 % d'entre eux contre 30 % pour les clients non-membres du programme. En plus d'accroître la fidélité, les retours des clients permettent au Groupe d'accroître les synergies commerciales entre utilisateurs d'Europcar sur les segments « affaires » et « loisirs ». Au 31 décembre 2018, le programme Privilege compte près de 1,9 million de membres. Afin de promouvoir la marque, le Groupe utilise diverses campagnes numériques portant sur ses produits et services et reposant sur la signature de la marque : « moving your way ». Le Groupe a également des partenariats avec des compagnies aériennes, d'importants groupes hôteliers, des compagnies ferroviaires, et des sociétés émettrices de cartes de crédits tant pour promouvoir sa marque que pour générer de la demande. Europcar a également reçu de nombreuses récompenses au niveau national et international depuis 2000, notamment à l'occasion des *World Travel Awards*, un événement dans le cadre duquel des professionnels du tourisme décernent des récompenses qui reconnaissent l'excellence dans le secteur des voyages et du tourisme mondial. En 2018, Europcar a reçu pour la 9<sup>e</sup> année consécutive le prix de l'entreprise la plus verte du secteur des

transports (« World's Leading Green Transport Solution Company ») et, pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, celui du meilleur site Web de location de voiture (« World's Leading Car Rental Company Website »), ainsi que des prix régionaux comme celui du leader de la location de voitures en Europe (« Europe's Leading Car Rental »), du leader de la location de voitures en Asie (« Asia's Leading Car Rental »), du leader de la location de voitures en Australie (« Australia's Leading Car Rental »), du leader de la location de voitures en Afrique (« Africa's Leading Car Rental »), du leader de la location de voitures au Moyen-Orient (« Middle East's Leading Car Rental ») et du leader de la location de voitures dans les Caraïbes (« Caribbean's Leading Car Rental ») ;

- InterRent®, déployée par le Groupe depuis 2013 en tant que marque *low cost*, est en cours de repositionnement en tant que marque moyenne gamme depuis l'acquisition de Goldcar. La marque InterRent® vise à répondre aux besoins des clients internationaux voyageant pour le plaisir et pour lesquels le prix est important. Au 31 décembre 2018, la marque était disponible dans 313 agences de location (contre 116 à fin 2017) et est désormais exploitée dans 43 pays d'Europe, du Moyen-Orient, des Caraïbes et d'Afrique, principalement dans les aéroports. La promesse de la marque InterRent repose sur ses valeurs de convivialité et de simplicité. La marque a pour mission de simplifier le processus de location de voitures à un prix équitable. Son slogan est « drive, save, enjoy ». InterRent® propose un service client simple et direct répondant aux besoins de ceux qui sont à l'affût des bonnes affaires attentifs aux coûts mais aussi à la qualité de service (rapport qualité/prix). La marque InterRent® et ses principaux actifs (personnel, flotte, agence, site Web) sont désormais exploités par la *Business Unit Low-Cost* (également en charge des opérations Goldcar) et par l'équipe Buchbinder en Allemagne. Cela signifie qu'elle est par conséquent exploitée indépendamment de la plateforme de la marque Europcar® ;
- Goldcar® est la dernière société de location de véhicules acquise par Europcar Mobility Group en 2017 qui a pour ambition de devenir le leader du marché loisirs *low cost* en Europe. Jouissant de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de la location de véhicules, la société dispose désormais de plus de 100 agences en Europe, comprenant à la fois des filiales et des franchises. Les trois piliers de sa stratégie commerciale, à savoir expansion géographique, qualité du service clients et investissement dans les nouvelles technologies, permettent à Goldcar de proposer les meilleurs prix et services à ses clients. La promesse de la marque Goldcar est centrée sur ses valeurs d'innovation, d'esprit d'équipe et d'esprit d'entreprise. Sa mission est axée sur l'engagement de toujours proposer des tarifs de base *low cost* ;
- Buchbinder® est l'une des plus importantes sociétés de location de véhicules en Allemagne avec 158 agences, notamment au sein des principaux aéroports d'Allemagne, d'Autriche, de Hongrie, de Slovaquie

et d'Italie du Nord. La société emploie environ 1 700 personnes et est présente dans près de 130 agences dans les centres-villes en Allemagne en tirant parti de son accès au réseau d'ATU (*Auto Teile Unger*), le plus gros exploitant d'ateliers de réparation de véhicules en Allemagne, Autriche, République tchèque, aux Pays-Bas et en Suisse. Buchbinder est leader sur le marché des véhicules utilitaires en Allemagne et en Autriche et l'un des principaux exploitants de véhicules particuliers en Allemagne, Autriche, Hongrie, Slovaquie et Italie du Nord ;

- Ubeeqo est une *start up* française créée en 2008 pionnière dans les services de mobilité et de gestion de flotte pour les entreprises et plus récemment pour les particuliers. Depuis février 2017, Europcar Mobility Group détient Ubeeqo International à 100 %. Cette acquisition s'est intégrée dans la stratégie d'Europcar Mobility Group d'étendre son offre de solutions de mobilité pour répondre aux besoins des clients en fournissant des solutions simples et clés en main. Cette acquisition permet au Groupe de soutenir le développement d'Ubeeqo dans les nouvelles technologies de mobilité en Europe. Ubeeqo, par ses solutions et ses technologies, encouragent les individus à se déplacer autrement, en faisant un meilleur usage de la voiture lorsque celle-ci est indispensable, ou en lui substituant une alternative lorsque cela est possible. Ubeeqo, présent en France, en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne depuis 2015 et depuis 2016 en Espagne et en Italie, propose différents services et plus particulièrement, des services d'autopartage (grand public ou en entreprise) et pour les entreprises, des solutions de crédit mobilité pour leurs employés. Ubeeqo prévoit de poursuivre l'intégration de ces acquisitions récentes en Espagne et en Italie ainsi que de poursuivre son déploiement en Europe, et dans les pays dans lesquels Europcar bénéficie d'un réseau de franchisés afin de renforcer sa présence à l'échelle mondiale. Ubeeqo compte actuellement parmi ses clients plusieurs entreprises françaises de premier plan telles que Danone, L'Oréal, Airbus et Michelin. Son activité à destination des entreprises en Allemagne a également connu une forte progression en 2017 et 2018. Les solutions proposées permettent aux clients de réaliser d'importantes économies, contribuent à la satisfaction des salariés et ont un impact limité sur l'environnement. Dans le domaine de l'autopartage en libre-service, Ubeeqo a considérablement augmenté la capacité de sa flotte tout au long de 2018 ;
- E-Car Club est la première société d'autopartage proposant une flotte de véhicules électriques au Royaume-Uni, avec paiement à l'utilisation. La vision d'E-Car Club est d'améliorer la mobilité locale tout en réduisant les coûts et l'impact environnemental du déplacement de ses utilisateurs. La société a déployé sa solution inédite d'autopartage dans plusieurs agglomérations britanniques comme Londres, Hertfordshire, Northamptonshire, Oxfordshire, Buckinghamshire, Warwickshire et Fife, autour

d'écosystèmes tels que des universités, des autorités publiques locales ou encore de programmes d'immobilier résidentiel. Depuis décembre 2017, Europcar Mobility Group détient E-Car Club à 100 % ;

- Brunel est un leader dans les services de chauffeur privé B2B disponible sur application mobile. Elle cible principalement les clients Affaires dans des industries variées notamment les banques d'investissement, les cabinets juridiques, de conseil, et les institutions financières. L'acquisition de Brunel en 2016 a représenté une nouvelle étape dans la stratégie d'Europcar Mobility Group de proposer une gamme complète de solutions de mobilité à ses clients, avec un large choix répondant aux exigences de temps et de commodité de chaque client. Les services de Brunel sont également disponibles à l'international grâce à un réseau de partenaires dans 75 pays, couvrant 480 villes ;
- Scooty est une *start up* belge créée en 2016, qui propose à ses clients des scooters électriques en libre-service à Bruxelles et Anvers. Le partage de scooters est un service dans le cadre duquel le client peut, dans la zone de la ville qu'il a désignée, localiser, réserver, démarrer et arrêter un scooter électrique grâce à une application mobile. Après une collaboration pilote depuis avril 2017 entre Scooty, Ubeeqo et Europcar Lab, Ubeeqo (via sa filiale belge) a décidé d'acquérir Scooty en avril 2018 afin d'ajouter au portefeuille mobilité du Groupe une solution urbaine électrique et de développer les synergies avec Ubeeqo.

### Satisfaction client

Depuis 2011, Europcar suit et gère la satisfaction de ses clients en recueillant leurs retours d'expérience.

L'indicateur de performance qui suit la volonté de nos clients de recommander Europcar est le *Net Promoter Score*, qui correspond au différentiel entre les « promoteurs » et les « détracteurs ».

### 1.6.3 Clients (Affaires/Loisirs)

Le Groupe offre ses produits et services à un large éventail de clients loisirs et affaires. La clientèle affaires du Groupe comprend principalement les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises, ainsi que les entités louant des véhicules pour fournir un service temporaire de remplacement de véhicules. La clientèle loisirs comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, directement ou indirectement via des tour-opérateurs, des courtiers ou des agences de voyage.

Les segments « affaires » et « loisirs » présentent des caractéristiques différentes et complémentaires, en particulier en termes de saisonnalité de la demande, ce qui permet grâce à cette diversité de gérer au mieux le réseau du Groupe (tant au niveau des stations qu'au niveau du taux d'utilisation de la flotte \*). Le Groupe

Le *Net Promoter Score* est l'un des principaux indicateurs de suivi, tant au niveau opérationnel qu'au niveau exécutif.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe est engagé sur ce *Net Promoter Score* \* via une partie de la rémunération variable. Les notes des agences de location sont revues toutes les semaines et des plans d'action sont mis en œuvre sur la base de ces rapports. Europcar contacte les clients insatisfaits afin de répondre à leurs questions et d'assurer leur fidélité.

Europcar mesure le NPS de la même manière dans tous les pays, entreprises et franchisés. Cet ICP (indicateur clé de performance) est en forte croissance, passant de 45 en 2015 à 56,4 en 2018.

Outre le NPS, le Groupe suit également d'autres ICP afin d'avoir une vision complète du parcours du client. Europcar utilise le *Customer Effort Score* (CES) pour suivre la facilité du service lors de la réservation et avant la prise du véhicule. Le CSAT est aujourd'hui utilisé pour mesurer la satisfaction client concernant les réservations digitales. De nouveaux ICP seront mis en œuvre : en 2019, un nouveau CSAT mesurera la satisfaction client après une interaction avec un membre du Centre d'appel.

Goldcar, InterRent et Ubeeqo ont également mis en œuvre le *Net Promoter Score*. Leurs mesures ne sont pas comparables à celles d'Europcar en raison de méthodes de calcul différentes. En 2019, ces méthodes de calcul seront harmonisées afin de pouvoir bénéficier d'une mesure à l'échelle du Groupe.

NPS110 est un programme d'amélioration continue dédié à l'identification et à la résolution rapide des difficultés rencontrées par les clients afin d'améliorer leur expérience et leur satisfaction. Dans le cadre de ce programme, toutes les informations provenant des clients permettent à Europcar de trouver des solutions à ces difficultés à l'échelle du Groupe.

estime que le maintien d'un équilibre approprié entre le portefeuille d'activités des locations affaires et loisirs est essentiel afin de conserver voire d'améliorer la rentabilité globale du Groupe. Le chiffre d'affaires consolidé généré par les segments de clientèle affaires et loisirs est resté stable au cours des derniers exercices. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les locations loisirs représentaient 60 % du produit des activités de location du Groupe (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) et les locations affaires 40 % du produit des activités de location du Groupe (contre respectivement 56 % et 44 % en 2017).

En Europe, certaines des Filiales Pays (Allemagne et Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », alors que d'autres (Espagne, Italie, Portugal et Irlande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et que d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments



de clientèle de façon assez équilibrée (France, Royaume-Uni et Danemark). Les Filiales Pays dans le Reste du Monde (en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ». Le tableau ci-dessous présente la ventilation du chiffre d'affaires généré par

les activités de location du Groupe (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par segments de clientèle « affaires » et « loisirs » dans les Filiales Pays pour l'exercice clos le lundi 31 décembre 2018 :

VENTILATION DU PRODUIT DES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE PAR BU 2018		
BU	Au 31 décembre 2018	
	Segment « affaires »	Segment « loisirs »
Cars	42 %	58 %
Vans & Trucks	75 %	25 %
Low Cost	0 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>40 %</b>	<b>60 %</b>

Avec environ 7,7 millions de conducteurs enregistrés dans le système de réservation d'Europcar Mobility Group en 2018, le Groupe estime que son portefeuille de clients est l'un des plus importants et diversifiés dans le secteur de la location de véhicules en Europe.

### 1.6.3.1 Clientèle « affaires »

Les clients affaires qui louent un véhicule *via* le réseau Europcar comprennent notamment les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises ainsi que les organismes louant des véhicules de remplacement. L'essentiel de la clientèle affaires loue des voitures *via* le réseau Europcar à des conditions que le Groupe a négociées (soit directement soit *via* des agences de voyages s'agissant des petites et moyennes entreprises). Le Groupe inclut également dans la catégorie des locations affaires les locations aux clients de sociétés offrant des services d'assistance et de remplacement de véhicule.

Le chiffre d'affaires généré par la clientèle affaires du Groupe tend à être réalisé principalement sur le milieu de la semaine entre le mardi et le jeudi. Le chiffre d'affaires généré par la clientèle affaires du Groupe est moins sujet aux fluctuations saisonnières.

#### Grands comptes

Europcar possède plusieurs contrats avec des grands comptes internationaux, comme Lego, pour lesquels il est fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location pour leurs salariés pour leurs besoins professionnels. Europcar dispose également d'une forte présence au sein des entreprises d'assistance et des entreprises de location qui fournissent des services de location courte durée pour leurs propres clients B2B et B2C.

Les contrats avec les grands comptes sont conclus sur la base d'un tarif et d'un niveau de services négociés à l'avance. Un grand nombre de clients affaires du Groupe ont un accès direct au système d'information d'Europcar *via* des microsites dédiés, mettant à la disposition de ces clients des interfaces de réservation et de facturation

spécifiquement adaptées à leurs besoins. Lorsque le volume des transactions de location avec un client donné est important, Europcar peut être amené à ouvrir une agence de location directement dans les locaux du client.

Ces contrats de location de véhicules sont généralement signés avec les Grands Comptes après une procédure d'appels d'offres concurrentiels à l'issue de laquelle ils retiennent un ou plusieurs fournisseurs. La structure des équipes commerciales du Groupe pour les Grands Comptes est organisée en fonction des exigences de différents secteurs industriels afin de s'assurer que le Groupe capitalise sur sa connaissance de ces secteurs pour proposer des offres sur mesure.

Les entreprises qui ont des services achats centralisés au niveau groupe sont gérées par une équipe de vente internationale dédiée qui s'occupe de la relation commerciale au niveau groupe.

#### Petites et moyennes entreprises

Europcar est le fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location aux employés de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) sur la base de contrats dont les prix et le niveau de services sont négociés à l'avance. Ce segment de clientèle se caractérise par un grand nombre de comptes, ce qui limite le risque de dépendance à un client unique. Le Groupe souhaite se développer davantage sur ce segment de clientèle pour saisir de nouvelles opportunités de croissance. Ce segment connaît une croissance soutenue et possède désormais un portail B2B spécifique avec des services et informations adaptés et destinés aux clients affaires.

#### Remplacement de véhicules

L'activité de remplacement de véhicules de location concerne principalement la location de véhicules à des compagnies d'assurance et de leasing, concessionnaires automobiles et autres entités offrant des services de remplacement de véhicules à leurs propres clients. Le Groupe propose son offre pour les particuliers, *via* leurs compagnies d'assurance, dont les véhicules ont

été accidentés, sont en réparation ou temporairement indisponibles. Afin de renforcer cette activité, Europcar a conclu plusieurs accords avec des assureurs, des concessionnaires, des ateliers de réparation et des sociétés de crédit-bail et de leasing de location longue durée de véhicules. Le Groupe souhaite se développer davantage sur ce segment de clientèle en élargissant sa base de clientèle existante (y compris dans les pays franchisés) et par la mise en place de mesures incitatives et d'offres spéciales à destination de ses principaux partenaires.

### 1.6.3.2 Clientèle « loisirs »

La clientèle loisirs comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, directement ou indirectement *via* des tour-opérateurs, des courtiers et des agences de voyage. Le Groupe sert également une partie de sa clientèle loisirs au travers de partenariats afin d'élargir sa clientèle.

Les locations loisirs sont généralement de plus longue durée et génèrent un chiffre d'affaires supérieur par transaction que les locations affaires (autres que les remplacements de véhicules). L'activité de location loisirs est plus saisonnière que l'activité de location affaires, avec une activité accrue au printemps et en été (en particulier en France et en Europe du Sud) et en décembre et janvier en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'activité de location loisirs tend également à être plus importante durant les week-ends qu'en milieu de semaine.

#### Particuliers

Ce segment inclut tous les clients particuliers contractant directement avec le portefeuille de marques d'Europcar Mobility Group. Par exemple, les particuliers effectuent directement des réservations sous la marque Europcar® par Internet sur le site de la marque ou *via* les applications Europcar®, mobiles ou tablettes, *via* des centres d'appels et des agences de location de véhicules et sous la marque InterRent® ou Goldcar par Internet sur le site de la marque ou *via* les applications InterRent® ou Goldcar, sur mobiles ou tablettes (se référer au paragraphe « *Canaux de distribution directs Europcar Mobility Group* » à la Section 1.6.4 « *Canaux de distribution* »). Le Groupe entend continuer à se développer sur ce segment de clientèle grâce à l'optimisation de son Département e-commerce afin d'accélérer la tendance des réservations sur ses sites Internet et les applications mobiles et la signature de nouveaux accords avec des représentants commerciaux afin de dynamiser la demande internationale, notamment en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil.

Ces dernières années, le développement de nouveaux services de mobilité a entraîné de nouveaux usages de la part des clients. Par exemple, les clients ne font plus uniquement un usage des services d'Ubeeqo et d'E-car pour leurs loisirs mais utilisent ces services quotidiennement et tout au long de la semaine. Par ailleurs, les durées d'utilisation des services peuvent être très courtes avec des locations parfois inférieures à une journée, voire limitées à quelques heures.

### Partenariats ciblés sur la clientèle « loisirs »

Europcar dispose de partenariats avec de nombreux acteurs afin d'offrir à ses clients des services de mobilité. Ces partenariats, exclusifs ou préférentiels, permettent à Europcar d'élargir sa clientèle loisirs. Cette activité est générée au travers des canaux de distribution de ses partenaires ou par une participation à leurs programmes de fidélité.

Europcar a actuellement des partenariats internationaux dans différents secteurs qui représentent une part importante de son produit des activités de location de véhicules :

- dans le secteur aérien, des partenariats avec des compagnies aériennes telles qu'EasyJet (partenariat exclusif en place et ayant pour terme le 30 septembre 2019), Lufthansa, qui a signé en mars 2017 comme partenaire privilégié (avec une commercialisation au cours de la procédure de réservation), Aeroflot, qui a signé en tant que partenaire exclusif en décembre 2013 (les produits et services d'Europcar sont commercialisés au cours de la procédure de réservation), Air Caraïbes, qui a signé en mars 2016 un partenariat exclusif, les compagnies aériennes scandinaves, qui ont signé en 2018 comme partenaires privilégiés de location de véhicules, Emirates (partenariat signé en mars 2014, aux termes duquel les clients d'Europcar, membres du programme de fidélité Skywards, reçoivent des miles dans le cadre des programmes de fidélisation d'Emirates pour chaque location effectuée), le programme de fidélisation Miles and More avec un partenariat depuis plus de 10 ans dans le secteur hôtelier, des partenariats avec des grands groupes comme Accor à des fins commerciales, marketing et de communication (partenariat établi le 1<sup>er</sup> janvier 2000), dans le cadre desquels les produits et services Europcar sont commercialisés au cours de la procédure de réservation au travers d'une connexion à notre propre API et ;
- dans le secteur ferroviaire, des partenariats avec Thalys et Deutsche Bahn.

Le Groupe a également des partenaires marketings avec des sociétés émettrices de cartes de crédit, des établissements de crédit ou des organisations proposant des programmes de fidélité comme HSBC Home Away.

Les contrats avec les principaux partenaires commerciaux d'Europcar ont une durée comprise entre deux et quatre ans.

Le Groupe prévoit de se développer davantage sur ce segment de clientèle *via* la signature de partenariats dans de nouveaux secteurs (bateaux de croisière, banque, assurance, etc.) en utilisant ses nombreux produits et marques.

### Tour-opérateurs, agents de voyage et courtiers

Europcar travaille en étroite relation avec divers intermédiaires dans le secteur du tourisme afin de bénéficier de leur positionnement marketing pour accroître la visibilité et la notoriété du Groupe et être présent sur des canaux de distribution additionnels.

Europcar a conclu des accords internationaux et nationaux avec plusieurs agences de voyages (notamment les agences de voyages en ligne) qui travaillent directement avec Europcar ou *via* des tour-opérateurs ou des courtiers pour offrir des locations de véhicules aux clients finaux, soit sur une base de prestation autonome, soit dans le cadre d'une offre de prestations combinées.

En outre, Europcar a conclu des accords sur une base pluriannuelle avec certains tour-opérateurs majeurs comme TUI pour les besoins de ses clients sur des destinations de loisirs. Les tour-opérateurs sont des partenaires traditionnels, proposant la location de véhicules en sus des hôtels et des vols, pour offrir des offres combinées aux clients.

### 1.6.4 Canaux de distribution

Les clients du Groupe ont accès aux offres de mobilité d'Europcar Mobility Group à travers divers canaux de distribution.

Note : Les informations suivantes concernent uniquement la marque Europcar.

Les clients peuvent réserver les véhicules à la location sous la marque Europcar® à travers le monde, par téléphone aux tarifs locaux ou nationaux ou gratuitement auprès des centres d'appels ; directement auprès des agences de location de véhicules ; ou, dans le cas de la location de véhicules en vue d'un remplacement, au moyen d'un système dédié propre au secteur de l'assurance. En outre, les clients peuvent effectuer des réservations pour des locations à travers le monde sur les sites Internet du Groupe et *via* les applications du Groupe, mobiles ou tablettes. Ces canaux de distribution sont considérés comme des canaux de réservation « directs » dans la mesure où ils sont contrôlés par le Groupe.

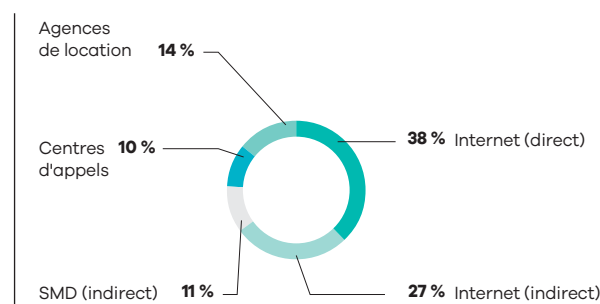
Les clients peuvent également réserver des véhicules par des canaux de distribution indirects, *via* des agences de voyages ou des sites Internet de voyages tiers. Ces intermédiaires utilisent souvent un système informatisé de réservation tiers, également appelé Système Mondial de Distribution « SMD » pour contacter le Groupe et effectuer la réservation pour le compte du client.

Le tableau suivant rend compte de la ventilation des réservations effectuées en 2018 par canal de distribution dont celles effectuées *via* les canaux directs contrôlés par le Groupe (agences de location, centres d'appels, sites Internet contrôlés par Europcar) et celles effectuées *via* les canaux indirects (sites Internet intermédiaires et SMD) dans les Filiales Pays <sup>(1)</sup>.

Les courtiers (comme Rentalcars.com, qui fait partie de Booking.com) sont des intermédiaires présents sur le segment « loisirs » qui commercialisent des prestations de locations de véhicules aux clients, pour leur propre compte ou pour le compte des sociétés de location de véhicules.

Le Groupe considère qu'il a des relations pérennes et équilibrées avec ces différents types d'intermédiaires. Ces relations basées sur une stratégie multimarques (vendant désormais Europcar, Keddy, InterRent et Goldcar) ou multiproduits, permettent notamment au Groupe de bénéficier d'apport d'activités complémentaires notamment en basse saison et pour certains partenaires, de paiements anticipés de la part des intermédiaires pendant la haute saison, période durant laquelle le Groupe leur garantit un certain nombre de véhicules.

VENTILATION DES RÉSERVATIONS PAR CANAL DE DISTRIBUTION EN 2018



Source : Société.

Ainsi, le Groupe dispose de canaux de distribution variés afin de mieux servir sa clientèle. Les réservations en ligne (Internet direct et indirect ainsi que SMD) représentaient 76 % du nombre total de réservations du Groupe en 2018.

#### 1.6.4.1 Canaux de distribution directs Europcar

##### Internet

Au regard du développement croissant de l'e-commerce, le Groupe a investi dans ses sites Internet et ses applications. Depuis 2014, plus de 80 sites Internet opérés pour les Filiales Pays comme pour les pays franchisés Europcar ainsi que ses partenaires ont été migré sur une nouvelle plateforme e-commerce. En 2015, Europcar a lancé sur ses sites Internet un portail B2B afin de mieux servir et capter la clientèle affaires en ligne en particulier sur le marché des PME. En 2016, le site mobile a été complètement repensé. En 2017, Europcar a procédé à de nombreuses optimisations de l'expérience utilisateur de ses applications iOS et Android. La recherche d'une location par les clients a été

(1) Excepté l'Autriche, la Slovaquie, la Hongrie et la Turquie.

améliorée, un meilleur filtrage des produits a été ajouté, le processus de réservation a été simplifié. Ces optimisations ont entraîné une augmentation de 40 % du chiffre d'affaires tiré des applications en 2018. Une nouvelle plateforme pour les clients B2B a également été développée, permettant à ces derniers d'ouvrir un compte professionnel en trois minutes et d'effectuer des réservations en ligne immédiatement avec un tarif préférentiel.

En 2018, le *self-care* s'est fortement concentré sur nos plateformes numériques, avec la messagerie instantanée et le *web call back* désormais disponibles sur tous les sites, de nouvelles FAQ avec des fonctions de recherche dynamiques et un accès rapide à l'enregistrement en ligne et aux factures. Toujours en 2018, des sites mobiles co-marqués pour des partenaires clés tels que EasyJet, Accor et Lufthansa ont été livrés. Ils permettent aux clients de ces partenaires de réserver une voiture de location juste après la réservation de leur vol ou de leur hôtel. Un outil de recommandation de véhicules sur la base des renseignements des particuliers a également été mis en place sur tous nos sites Web, afin de recommander les véhicules qui répondent le mieux aux besoins de nos clients. Ces initiatives incluent également la digitalisation croissante du parcours clients, depuis la réservation en un seul clic aux retours et retraits de véhicules par mobile.

Europcar utilise ses sites Internet à la fois pour informer et servir ses clients, en mettant à leur disposition des systèmes de réservation en ligne et des informations sur ses services. Europcar propose à ses clients des réservations par l'intermédiaire de ses sites Internet spécifiques à chaque pays, y compris Europcar.com et Europcar.biz, d'applications mobiles, ainsi que par le biais de microsites Internet accessibles (i) par les clients des partenaires avec lesquels le Groupe a une relation exclusive et (ii) par les salariés des clients Grands Comptes d'Europcar. De tels microsites dédiés à la clientèle affaires permettent à Europcar de répondre aux besoins de la clientèle sans intermédiaire. Europcar offre également des réservations directes à travers les sites de ses partenaires tels qu'EasyJet. Les réservations pour la marque InterRent® sont principalement effectuées et prépayées sur le site de la marque.

Les réservations en ligne facilitent la comparaison des prix et augmentent ainsi la pression concurrentielle dans le secteur. Toutefois la vente *via* ces canaux engendre des coûts directs de distribution moins importants que les canaux traditionnels ainsi qu'une expérience client simplifiée et améliorée. Sauf Autriche, Slovaquie, Hongrie et Turquie.

### Canaux de distribution directs traditionnels

Bien que les réservations de véhicules s'orientent de plus en plus vers l'e-commerce, Europcar continue de maintenir ses canaux de distribution directs traditionnels. Ces derniers incluent les centres d'appels et les agences de location Europcar®. Ces canaux demeurent en effet importants et sont complémentaires des canaux électroniques dans la mesure où ils sont notamment plus propices à la vente de prestations additionnelles.

Le réseau de centres d'appels Europcar® est constitué de centres d'appels du Groupe situé au Portugal, en Belgique, en Italie et au Royaume-Uni. Les centres d'appels au Kosovo à Pristina (couvrant l'Allemagne), en Espagne à Madrid (couvrant l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni) et en Bulgarie à Sofia (couvrant l'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni) sont externalisés et traitent environ 80 % des appels de clients Europcar souhaitant effectuer une réservation ou formuler une requête. Les modes de contact proposés sont les appels téléphoniques, les courriers électroniques, la messagerie instantanée et les réseaux sociaux.

### 1.6.4.2 Canaux de distribution indirects (Internet, SMD)

Les canaux de distribution indirects classiques sont représentés par les courtiers de location de véhicules et les intermédiaires tels que les agents de voyages et les tour-opérateurs, qui utilisent des systèmes de réservation informatisés (SMD), permettant d'effectuer des réservations sur le réseau Europcar. Le Groupe paie des frais aux tiers distributeurs pour chaque réservation.

Le pourcentage de réservations effectuées par SMD a diminué au cours des dernières années, passant de 35 % du nombre total de réservations du Groupe en 2010 à 11 % en 2018. Les réservations indirectes par Internet ont à l'inverse augmenté, passant de 13 % du nombre total des réservations du Groupe en 2010 à 27 % en 2018.

Bien que ces canaux de distribution indirects donnent accès au Groupe à une clientèle plus étendue que celle accessible au moyen de ses canaux de distribution directs, le segment des clients indirects peut être soumis à une concurrence plus forte, car les intermédiaires et partenaires distribuent généralement des véhicules de location de plusieurs acteurs du secteur. Europcar cherche donc à conclure des partenariats stratégiques exclusifs ou privilégiés, aux termes desquels la Société est le seul ou premier fournisseur de services de location de véhicules.

Europcar a conclu des accords locaux avec certains grands tour-opérateurs et agents de voyages qui ciblent en particulier les clients affaires. Europcar occupe une position de fournisseur non exclusif pour ces tour-opérateurs et agents qui choisissent au niveau local d'effectuer des réservations pour des clients affaires qui n'ont pas d'accord direct avec une société de location de véhicules. S'agissant d'un client commun à Europcar et à un tour-opérateur, ces derniers agissent en qualité de canal de distribution et effectuent les réservations aux conditions négociées avec le client.

Les tour-opérateurs offrent généralement des locations de véhicules comme un service autonome ou comme faisant partie d'une offre globale intégrant d'autres services tels que les billets d'avion ou les chambres d'hôtel et sont généralement rémunérés par la différence entre le prix de revente aux clients et le prix de vente d'Europcar aux tour-opérateurs. Les agents de voyages et la plupart des 01 courtiers, agents d'Europcar vendent des locations de véhicules à un prix déterminé par Europcar et perçoivent en contrepartie une commission sur ce prix.

Les sites Internet de voyages tiers ont également gagné en importance en tant que canal de distribution pour Europcar. Le Groupe est actuellement partenaire de plusieurs des principaux portails de voyage sur Internet, ce qui offre trois avantages marketing distincts :

- élargir la zone géographique adressable par le Groupe et donc augmenter la base de clients potentiels du réseau Europcar, particulièrement en provenance des marchés non européens ;
- mettre en œuvre des stratégies tarifaires dynamiques sensibles aux tendances à court terme d'offres et de demandes de véhicules à des emplacements spécifiques grâce à l'offre de service globale de ces portails de voyage ;
- bénéficier indirectement des liens entre les portails de voyage et les compagnies aériennes qui ne sont pas encore des partenaires du réseau Europcar.

Le développement des canaux de distributions indirects numériques a également bénéficié de la présence accrue sur le marché des courtiers en location de voitures. Europcar a conclu des accords avec la plupart des principaux courtiers en location de voitures en Europe. Les clients ont accès à un large éventail d'offres de sociétés de location de voitures et réservent directement *via* le site Internet du courtier.

Le Groupe bénéficie de relations équilibrées avec les intermédiaires du secteur du tourisme. Ces caractéristiques sont :

- le secteur de la location de véhicules en Europe se compose, pour les principaux acteurs, de sociétés organisées sous des marques fortes et reconnues du

public, dont Europcar®. Par ailleurs, ces dernières ont développé un réseau au maillage territorial attractif pour les clients. Cette relation directe entre les clients et la marque ainsi que la proximité des services offerts aux clients avec leurs lieux de déplacements favorisent la conclusion de partenariats équilibrés entre la Société de location de véhicules et les intermédiaires du secteur du tourisme s'adressant à une cible complémentaire ;

- les acteurs du secteur de la location de véhicules parviennent à ajuster la taille de leur flotte en fonction de la demande, en particulier lorsqu'ils disposent de véhicules acquis *via* des programmes de rachat dont Europcar bénéficie pour la majorité de sa flotte. Le Groupe considère qu'il dispose d'une capacité variable de véhicules en opposition à une capacité fixe qui pourrait caractériser d'autres secteurs d'activité tels que le secteur hôtelier, ce qui lui permet de piloter de façon cohérente ses différents canaux de distributions ;
- les acteurs du secteur de la location de véhicules bénéficient de la part de certains intermédiaires d'engagements de volume de location en basse saison et de prépaiements en haute saison, ce qui leur offre, en retour, une disponibilité garantie en haute saison ; et
- dans leurs principaux marchés, les agents vendent les locations de véhicules du Groupe à un prix déterminé par Europcar et perçoivent en contrepartie une commission sur ce prix.

L'étendue du réseau d'Europcar, la disponibilité de sa flotte et la qualité de son service sont les principaux facteurs de succès sur ce canal de distribution.

## 1.6.5 Réseau Europcar Mobility Group

Le Groupe opère principalement en Europe directement au travers de ses agences de location et des agences exploitées par ses agents. Il est également présent à l'international au travers de ses franchisés ainsi que des partenariats et des accords de représentation commerciale de vente. Les agences exploitées directement par le Groupe et les stations exploitées par ses agents sont situées dans les Filiales Pays, dans lesquelles le Groupe a une présence et une expérience de longue date. Les franchises étendent le réseau d'Europcar Mobility Group à la fois dans les Filiales Pays (notamment en France) et dans d'autres pays, permettent d'étendre l'offre de services du Groupe à une plus large clientèle, et d'augmenter le chiffre d'affaires du Groupe et la renommée de ses marques dans le monde. Ce réseau de dimension mondiale donne au Groupe une large couverture géographique de la clientèle affaires et loisirs, chaque Filiale Pays ciblant davantage l'un ou l'autre de ces segments de clientèle, ou les deux de façon équilibrée, en fonction de sa situation géographique.

La forte présence du réseau Europcar Mobility Group dans ses Filiales Pays lui permet de répondre à la demande des clients et d'assurer un service simple et de proximité (ainsi qu'un service « Deliver & Collect ») dans ces pays. La

dimension internationale du réseau d'Europcar Mobility Group au travers de ses franchisés, ses partenariats et ses autres accords de représentation commerciale améliore significativement la capacité du Groupe à attirer les clients qui voyagent en dehors de leur pays d'origine et fournit ainsi une base solide de croissance et de développement continu au Groupe.

L'organisation fonctionnelle du Groupe est adaptée aux dynamiques des marchés locaux, en particulier à la nature de la clientèle qui peut être davantage une clientèle affaires ou une clientèle loisirs et plus locale ou touristique, et reflète également le développement historique du Groupe (y compris la proportion d'agences exploitées directement par le Groupe par rapport aux agences exploitées par des agents ou des franchisés dans chaque pays). En plus des agences de location dans les aéroports, le réseau d'Europcar Mobility Group comprend des agences situées dans d'autres grandes plateformes de transport telles que les gares ferroviaires, les centres urbains et suburbains, les hôtels, les centres de villégiature et les immeubles de bureaux. Le Groupe poursuit l'optimisation de son réseau afin de mieux servir ses clients et d'en attirer de nouveaux. En particulier, le Groupe renforce son réseau

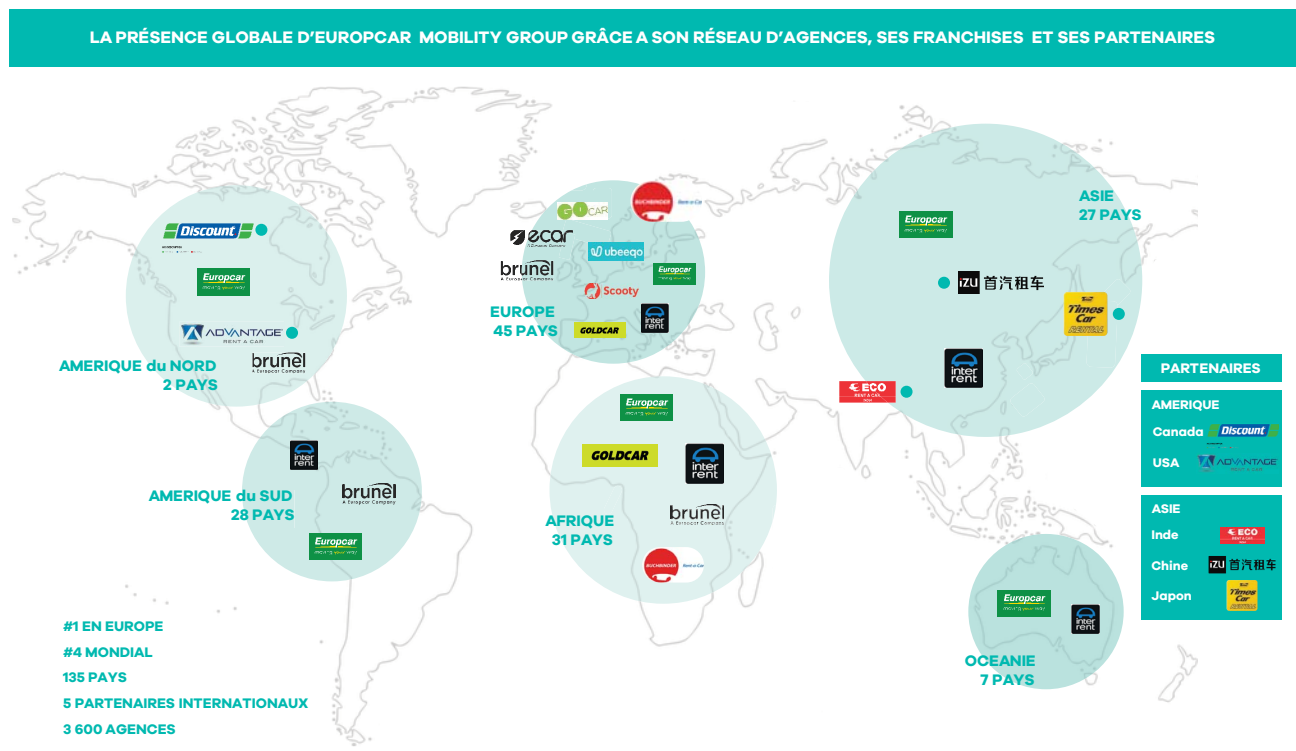


d'agences de location dans les centres villes pour capter la croissance liée au changement dans le mode d'utilisation des véhicules par leurs usagers qui suppose de moins en moins l'acquisition et la possession de ces derniers. En Europe, certaines des Filiales Pays (en Allemagne et en Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », alors que d'autres (en Espagne, en Italie, au Portugal et en Irlande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et que d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon assez équilibrée (en France,

au Royaume-Uni et au Danemark). Les Filiales Pays dans le Reste du Monde (en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ».

Le Groupe estime que le maintien d'un équilibre entre la clientèle affaires et la clientèle loisirs est déterminant afin de conserver voire d'améliorer la rentabilité de l'activité et la cohérence de ses activités. L'emplacement des agences de location (aéroports et autres emplacements) reflète également les spécificités de la clientèle de chaque pays.

La carte ci-dessous présente le réseau mondial du Groupe (défini largement pour inclure en plus des agences exploitées directement et des agences exploitées par des agents et franchisés, les partenariats stratégiques et les accords de représentation commerciale de vente) à travers le monde :



Grâce à ce réseau unique de franchisés, de partenariats stratégiques et de représentants commerciaux, le Groupe était le quatrième acteur mondial du marché de la location de véhicules en 2018 (source : Euromonitor).

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'agences de location (en fonction du type d'exploitation) qui ont généré du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2018 :

	2018			
	Agences de location			
	Groupe	Agents	Franchisés	Total
<b>Europe</b>				
Allemagne	361	223	-	584
Royaume-Uni	199	9	8	216
France	272	54	145	471
Italie	51	200	1	252
Espagne	177	30	-	207
Belgique	16	13	-	29
Portugal	36	49	-	85
Irlande	17	7	-	24
Danemark	35	7	-	42
Autriche	15	2	29	46
Luxembourg	2	-	-	2
Slovaquie	3	-	5	8
Hongrie	2	-	15	17
Franchises hors Filiales Pays	-	-	561	561
<b>TOTAL EUROPE</b>	<b>1 186</b>	<b>594</b>	<b>764</b>	<b>2 544</b>
<i>dont agences dans les aéroports</i>	<i>236</i>	<i>23</i>	<i>159</i>	<i>418</i>
<b>Reste du monde</b>				
Australie	85	6	33	124
Nouvelle-Zélande	21	5	-	26
Goldcar autres pays	12	-	12	24
Franchises hors Filiales Pays	-	-	878	878
<b>TOTAL RESTE DU MONDE</b>	<b>118</b>	<b>11</b>	<b>923</b>	<b>1 052</b>
<i>dont agences dans les aéroports</i>	<i>51</i>	<i>7</i>	<i>297</i>	<i>355</i>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>1 304</b>	<b>605</b>	<b>1 687</b>	<b>3 596</b>

Note : Les chiffres relatifs aux agences ont considérablement changé par rapport à 2017 pour les deux raisons suivantes : (1) changement de méthode de comptabilisation (- 143 agences, dont - 88 filiales) et (2) intégration du périmètre de Goldcar (+ 81 filiales et + 12 franchises).

Notre Groupe est organisé autour des 5 *Business Units* suivantes :

#### → BU Cars

La BU Cars restant le principal contributeur de chiffre d'affaires du Groupe, un soin particulier est apporté à la gestion de son réseau. La clientèle de la BU Cars représentant quasiment tout le spectre des segments

de clientèle (cf 1.6.3), il est nécessaire d'assurer une couverture extensive des zones du Groupe avec des agences contenant tout ou partie de leur activité centrée sur la BU Cars.

En ce sens, on continue à trouver des agences travaillant pour le compte de la BU Cars dans tous types de localisations : aéroports, gares, centres-villes.

En parallèle, dans une recherche continue de l'accroissement de la profitabilité de la BU Cars, le Groupe a initié dans certaines de ses Filiales Pays des réflexions portant sur la structure optimale de leur réseau, que cela soit en nombre, taille, organisation ou spécialisation des agences.

### → BU Vans & Trucks

La logique du réseau est de concentrer en un minimum d'agences les ressources en véhicules de la BU pour pouvoir offrir une plus large gamme de produits aux clients, principalement corporate, qui contribuent au revenu de cette activité.

Pour ce faire, l'année 2018 a vu l'augmentation du nombre de « supersites » correspondant à cette stratégie de déploiement, soit en tant qu'ouvertures de nouvelles agences à part entière, soit en tant que modifications d'agences existantes. Ces agences « supersites » sont dédiées entièrement au business de la BU Vans & Trucks, avec une allocation directe de coûts et de revenu.

### → BU Low Cost

L'offre de produits de la BU LOWC est proposée historiquement dans les mêmes agences que ceux de la BU Cars. Cependant, conjointement avec la reprise de l'intégralité de l'activité de la BU LOWC par Goldcar, le Group a accéléré le transfert de l'activité low-cost sur des agences entièrement dédiées à ce type d'affaires, principalement Loisirs.

### → BU New Mobility

Suite à un fort accroissement de leur activité, les marques de *New Mobility* du Groupe, notamment Ubeeqo, développent leur offre de produits et leur présence sur le territoire des Filiales Pays.

Dans le cas d'Ubeeqo, le Groupe procède à une rationalisation de la structure du réseau utilisé et développé pour la marque en recensant, organisant et gérant les places de parking détenues (en location, auprès de tiers ou d'autres BU du Groupe) en tant qu'agences à part entière.

En 2018, on comptabilise environ 1 400 « zones » (regroupements de places de parking où les clients peuvent retirer et déposer leur véhicule réservé dans le cadre d'un contrat de location effectué en ligne selon le mode de fonctionnement d'Ubeeqo) dans 8 métropoles européennes.

L'identification et le développement de synergies entre les BU Cars et New Mobility dans le cas de partage de places de parking et des coûts de préparation, par exemple, fait l'objet d'une attention particulière ; ce travail a débuté en 2018.

### → BU International Coverage

L'accroissement du réseau du Groupe à l'international ne peut se faire sans une gestion stratégique par le Groupe de ses franchisés (cf. 1.6.5.3).

## Favoriser l'activité transfrontalière et les flux entrants dans les Filiales Pays

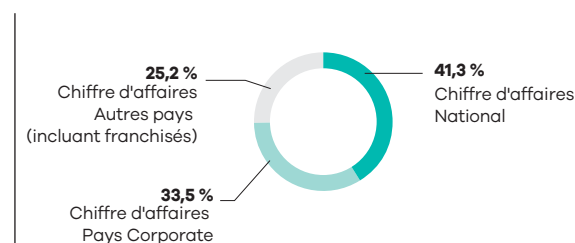
La densité du réseau du Groupe dans les Filiales Pays lui permet de mieux répondre à la demande intérieure de ses clients souhaitant de la proximité, tandis que la couverture internationale de son réseau améliore considérablement sa capacité à capter l'activité des clients voyageant à l'extérieur de leur pays d'origine.

Le Groupe maintient et accroît son activité de location au niveau national (véhicules réservés, retirés et rendus dans un seul et même pays), et développe activement son activité de location internationale (véhicules réservés par l'intermédiaire de canaux de distribution directs et indirects d'Europcar dans un pays et retirés dans un autre pays). Les locations ainsi générées à l'étranger représentent une source supplémentaire de réservations et de chiffre d'affaires pour le Groupe.

Afin de développer les activités internationales du Groupe, la direction a défini des marchés régionaux clés en dehors des Filiales Pays dans lesquels elle encourage activement le développement des activités entrantes transfrontalières vers les Filiales Pays. Outre la promotion de l'activité internationale par le biais de conférences interpays entre les franchisés du Groupe, le développement de l'activité internationale est soutenu par des efforts de commercialisation conjoints entrepris avec des partenaires internationaux et des entreprises clientes, y compris, par exemple par le biais de campagnes avec des constructeurs automobiles dans le cadre du lancement de nouveaux modèles de voitures.

Le graphique ci-après présente la ventilation du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 entre le chiffre d'affaires généré au plan national et le chiffre d'affaires en provenance des Filiales Pays et du Reste du Monde (y compris les pays franchisés). Aux fins du présent graphique, le chiffre d'affaires généré au plan national comprend les locations pour lesquelles les véhicules sont réservés, retirés et restitués dans le même pays ; le chiffre d'affaires en provenance des Filiales Pays et du Reste du Monde (y compris les pays franchisés) comprend les locations pour lesquelles les véhicules sont (i) réservés *via* les canaux de distribution directs et indirects du Groupe par des clients résidents dans un pays donné et (ii) retirés dans un autre pays.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES SUR LE SEGMENT « LOISIRS » EN FONCTION DE LA SOURCE EN 2018



Source : Société.

### 1.6.5.1 Modèles d'exploitation

Le réseau du Groupe repose sur différents modèles d'exploitation, à savoir : l'exploitation directe, l'exploitation par un agent ou par un franchisé, qui peut être étendu par des partenariats, des accords de coopération commerciale et des accords de représentation commerciale. Les agences exploitées directement par le Groupe se situent généralement dans les grands aéroports et les grandes villes, alors que les franchises et agences exploitées par des agents sont généralement situées dans les plus petits aéroports et les plus petites villes. Ce *mix* vise à assurer une plus grande couverture pour les clients du Groupe dans toutes les Filiales Pays.

Le chiffre d'affaires du Groupe est composé :

- du produit des activités de location de véhicules généré par ses agences de location exploitées directement ou à travers d'agents dans ses Filiales Pays (2 748 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018, dont 93,4 % en Europe et 6,7 % dans le Reste du monde, les deux secteurs opérationnels du Groupe) ;
- du chiffre d'affaires lié aux services complémentaires (127 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2018) ;
- des redevances perçues de ses franchisés (55 millions d'euros en 2018).

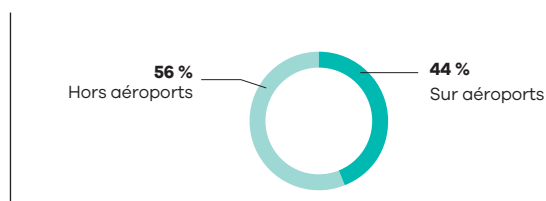
### 1.6.5.2 Agences exploitées directement par le Groupe ou par des agents

#### Agences exploitées directement par le Groupe

Au 31 décembre 2018, le Groupe exploitait directement 1 304 agences de location toutes situées dans les Filiales Pays. Chacune de ces agences est gérée par l'une des Filiales Pays, qui possèdent (ou louent) la flotte de location ainsi que les sites des agences et emploient le personnel des agences. Le Directeur général de chaque Filiale Pays est responsable de la gestion de la flotte de la Filiale Pays concernée et du suivi des ventes et du marketing, des opérations, des ressources humaines et des fonctions juridiques au niveau local.

Le chiffre d'affaires généré par les agences exploitées directement par le Groupe est inclus dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il a représenté 87 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2018 (légère hausse par rapport à 2017).

#### RÉPARTITION PAR CHIFFRE D'AFFAIRES



### Agences exploitées par des agents

Au 31 décembre 2018, les agents exploitaient 605 agences de location, toutes situées dans les Filiales Pays. Les agences exploitées par des agents utilisent une flotte de location du Groupe. Les sites et les salariés des agences de location exploitées par des agents relèvent de la responsabilité des agents. Les relations avec les agents sont gérées par le Directeur général de la Filiale Pays concernée.

Le chiffre d'affaires généré par ces agences est inclus dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et les agents perçoivent une commission (qui est comptabilisée comme une charge dans les états financiers consolidés du Groupe) sur la base du chiffre d'affaires de l'agence en question. Ce chiffre d'affaires a représenté 13 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2018 (légère baisse par rapport à 2017).

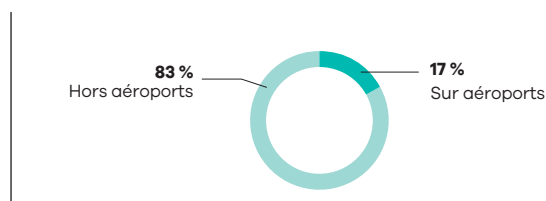
#### L'emplacement des agences

Dans son ensemble, le réseau Europcar loue des véhicules à ses clients depuis des agences de location situées dans les aéroports et dans les gares ferroviaires, les hôtels, les centres de villégiature, les immeubles de bureaux et d'autres zones urbaines et suburbaines. Le chiffre d'affaires des zones diffère en fonction tant des dynamiques de marché locales que de la densité du réseau du Groupe dans le pays.

La présence d'agences de location du Groupe dans les zones aéroportuaires est nécessaire car elle permet au Groupe de servir au plus près une clientèle voyageant en avion (vols intérieurs et entrants) et de profiter de la croissance de l'activité générée dans lesdites zones qui est l'une des principales sources de chiffre d'affaires du Groupe. Les agences de location situées dans les aéroports génèrent en général un chiffre d'affaires par unité supérieur à celui des agences situées dans les centres-villes.

Les graphiques suivants présentent la répartition en pourcentage du nombre d'agences de location exploitées directement par le Groupe et ses agents et du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe dans ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2018 :

#### RÉPARTITION PAR NOMBRE D'AGENCES DE LOCATION



Source : Société.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation du produit des activités de location de véhicules du Groupe dans ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2018 :

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE LOCATION DU GROUPE PAR FILIALES PAYS ENTRE LES AGENCES DANS LES AÉROPORTS ET LES AGENCES HORS AÉROPORT EN 2018		
Pays	Aéroport	Hors Aéroports
Allemagne	22 %	78 %
Royaume-Uni	40 %	60 %
France	44 %	56 %
Italie	65 %	35 %
Espagne	48 %	52 %
Belgique	28 %	72 %
Australie	68 %	32 %
Nouvelle-Zélande	81 %	19 %
Portugal	66 %	34 %
Irlande	80 %	20 %
Danemark	26 %	74 %
Autriche	45 %	55 %
Slovaquie	35 %	65 %
Hongrie	86 %	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>44 %</b>	<b>56 %</b>

Source : Société.

### CONCESSIONS AUX AÉROPORTS

Grâce à un important réseau d'agences de location dans les aéroports, Europcar peut servir les volumes élevés de passagers transitant par les aéroports. Le nombre d'agences de location aux aéroports en pourcentage du nombre total d'agences de location du Groupe a légèrement augmenté pour passer à 17 % sur 2018. L'activité de location dans ces agences est étroitement liée au niveau du trafic aérien de l'aéroport concerné, et les clients effectuent souvent des réservations de locations de véhicules en même temps qu'ils achètent leurs billets d'avion. Les partenariats avec les compagnies aériennes soutiennent également cette activité (se référer à la Section 1.6.3 « Clients (Affaires/Loisirs) »).

Afin d'exploiter des agences de location dans les aéroports, Europcar (ou le représentant ou le franchisé concerné) conclut une convention de concession ou un accord de location similaire, des accords de licences ou d'autres accords assimilés lui conférant le droit d'exercer une activité de location de véhicules dans l'aéroport concerné. Les concessions d'Europcar sont accordées par les exploitants des aéroports, au terme d'une négociation ou d'un appel d'offres qui porte sur le droit d'exploitation d'une entreprise de location de véhicules dans ces aéroports.

L'accès aux aéroports est relativement coûteux et leurs exploitants contrôlent le nombre d'emplacements mis à la disposition des sociétés de location de véhicules. Les termes de l'accord de concession d'un aéroport exigent généralement le paiement à l'exploitant aéroportuaire d'honoraires de concession basés sur un pourcentage spécifique du chiffre d'affaires que le Groupe génère au sein dudit aéroport, sous réserve d'une redevance annuelle minimale. Dans le cadre de la plupart des accords de concession, le Groupe doit également verser un loyer fixe pour les comptoirs des terminaux ou les autres propriétés et installations louées, à l'instar des parkings. Certains accords de concession sont conclus pour une durée fixe (généralement entre trois et cinq ans), tandis que d'autres, plus rarement, donnent des droits d'exploitation et des obligations de paiement qui, en principe, peuvent être résiliés à tout moment. Les accords de concession imposent généralement au Groupe des engagements spécifiques incluant certaines restrictions en matière de prix et des exigences en matière de qualité de service. Aux termes de la majorité des accords de concession, si le chiffre d'affaires généré par le concessionnaire augmente ou diminue, les exploitants aéroportuaires peuvent modifier les termes de



la concession, en particulier en ce qui concerne le nombre de places de parking accordées au concessionnaire et le taux des redevances de concession.

Les conditions des accords de concession autorisent généralement Europcar à demander un remboursement complet ou partiel des droits de concession aux clients dans la mesure autorisée par la réglementation locale.

#### AUTRES AGENCES

En plus des agences de location dans les aéroports, le réseau Europcar comprend d'autres agences situées dans d'autres grandes plateformes de transport telles que les gares ferroviaires, les centres urbains et suburbains, les hôtels, les centres de villégiature et les immeubles de bureaux. Ce marché est beaucoup plus fragmenté que le marché aéroportuaire, avec de nombreux ateliers de carrosserie proposant le remplacement de véhicules, des petites entreprises de location de véhicules et concessions automobiles, chacun ayant une part de marché et une distribution géographique limitée, en concurrence avec de grandes entreprises telles qu'Europcar. En comparaison avec les agences de location dans les aéroports, les autres points de location traitent généralement avec une plus grande variété de clients, utilisent des installations de location plus petites avec moins d'employés et génèrent, en moyenne, moins de transactions par période que les agences de location situées dans les aéroports. Les agences de location situées dans les gares ferroviaires ou à proximité sont exploitées en vertu d'accords de concession similaires à ceux décrits ci-dessus pour les agences dans les aéroports. Les agences situées dans les gares, particulièrement celles desservant les trains à grande vitesse, génèrent en général des volumes de trafic plus élevés que les autres agences de location hors aéroports. Un réseau dense en périphéries des grandes villes est également essentiel car il permet une plus grande proximité avec les clients et leurs besoins, notamment s'agissant des petites et moyennes entreprises. Dans certaines Filiales Pays, les clients B2B des centres villes utilisent énormément les services de livraison et de récupération.

#### 1.6.5.3 Le Département Franchise du Groupe

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les franchisés ont exploité environ 1 687 agences de location dans le monde, dont 764 agences en Europe et 923 agences dans le Reste du monde. Les redevances perçues par le Groupe s'élèvent à 39,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Pour plus d'informations sur le réseau de franchisés, se reporter à la carte présentée à la Section 1.6.5 « Le réseau Europcar Mobility Group ».

Les accords de franchise ont permis au Groupe une expansion rentable vers les petites et moyennes entreprises des marchés locaux, régionaux et internationaux. Le réseau de franchise évolue en fonction des éventuels rachats de franchisés, de la performance des franchisés et du marché où est implanté celui-ci ainsi que de la politique d'extension du réseau.

Le Groupe poursuit l'extension de son réseau (i) en intégrant de nouveaux franchisés dans les quelques pays où il est peu ou pas présent et (ii) en développant son offre de services sous la marque Europcar® pour permettre aux franchisés du Groupe de mieux répondre aux besoins du marché. La priorité actuelle de l'expansion du réseau international du Groupe comprend des marchés importants en Amérique latine, dans le sous-continent indien, au Moyen-Orient et dans la région Asie-Pacifique.

Le Groupe développe également son réseau de franchises InterRent®, avec des franchises dans 34 pays au 31 décembre 2018, autour du bassin méditerranéen, mais aussi avec la volonté de renforcer la présence de la marque dans d'autres pays européens Europe et Moyen-Orient. 2019 signera les premières ouvertures InterRent en Asie, notamment à l'île Maurice et en Malaisie, ainsi qu'en Afrique (Tunisie, Rwanda et Ouganda) et au Moyen-Orient (Jordanie, Bahreïn, Égypte et Liban), le Groupe ayant l'optique de faire d'InterRent® une marque mondiale. Le Groupe prévoit également d'accroître sa présence dans d'autres pays européens.

#### Gestion de l'activité des franchisés

Le Groupe gère son réseau de franchises selon une approche régionale, avec quatre Directeurs régionaux, et avec des conférences annuelles au niveau global et régional, ainsi qu'au travers de business plans qui aident les franchisés à gérer leur activité et à s'assurer de leurs performances sur leurs propres marchés.

En 2019, les équipes de franchise Buchbinder et Goldcar seront fusionnées au sein de l'équipe de franchise de la *Business Unit International Coverage*, offrant ainsi une approche de la franchise de toutes nos marques dans le monde cohérente à l'échelle du Groupe.

Le respect des stipulations des contrats de franchise du Groupe et l'uniformité de la qualité de service au sein du réseau sont contrôlés par le biais de visites informelles dans les agences des franchisés et d'audits réguliers programmés par le Département d'audit interne du Groupe. Les conférences de franchisés régionaux sont organisées sur une base annuelle ou semestrielle afin d'établir un guide des meilleures pratiques et de promouvoir l'activité inter-régionale et intra-entreprise au sein du réseau Europcar.

Le Groupe assure la promotion de l'image de la marque par ses franchisés à travers :

- la communication locale avec la mise à disposition d'éléments pour la publicité ;
- les éléments d'identité de marque et de signalétique ;
- la structuration des services proposés ;
- les partenariats avec les compagnies aériennes et les hôtels ;
- l'accès à des programmes de cartes pour fidéliser davantage la clientèle ; et
- le développement de la gamme de produits dans les services aux conducteurs, sur le segment Vans & Trucks et la plateforme technologique Ubeeqo.

Les franchisés participent aux coûts associés à ces efforts de promotion de la marque.

Le Groupe a mis en œuvre plusieurs initiatives qui visent à une plus grande intégration des franchisés, notamment des informations *via* une plateforme intranet et des newsletters mensuelles.

Le Groupe cherche également à encourager les ventes transfrontalières entre les franchisés et les agences de location directement exploitées par le Groupe. Le Groupe entend s'appuyer sur son réseau de franchises pour augmenter les flux entrants et sortants dans le cadre du développement d'accords de représentation commerciale de vente à travers le monde.

### Caractéristiques de l'exploitation des activités des franchisés

Les franchisés disposent de leur propre flotte et de leurs propres salariés et ont un droit exclusif d'utiliser la marque du Groupe sous licence pour des services déterminés et pour une marque déterminée. Les accords de franchise couvrent en général une partie spécifique du pays (une région ou une ville) ou le pays entier, auquel cas les franchisés peuvent exercer leur activité directement ou *via* des contrats de sous-franchise ou d'agence entre eux ou avec des tiers.

Les franchisés paient initialement un droit d'entrée, puis lors du renouvellement de leur contrat, un droit territorial, au titre du droit d'utilisation exclusif des droits de franchise dans la zone couverte par le contrat pour les services et marques concédés. Les franchisés s'acquittent de redevances représentant un pourcentage du chiffre d'affaires généré par leurs opérations de location de véhicules, un droit de réservation basé sur le nombre de réservations faites à travers les systèmes de réservations du Groupe et, le cas échéant, un droit pour l'utilisation du système informatique du Groupe. Les franchisés sont tenus de faire parvenir au Groupe leurs résultats mensuels qui constituent la base du calcul des redevances. En contrepartie du paiement des droits et des redevances, les franchisés bénéficient du savoir-faire et d'un accès au système de réservations du Groupe, à son réseau mondial, à sa marque internationale, à sa clientèle et à ses systèmes informatiques. Les redevances et les droits payés par les franchisés du réseau Europcar dans les Filiales Pays et dans les pays franchisés se sont élevés à 54,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 dont 39,7 millions d'euros ont été perçus par le Groupe dans les pays franchisés (contre 39,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 – se référer à la Section 3.1.2.2 « Analyse des résultats » (A) « Chiffres d'affaires »). Sauf exception, les franchisés sont exclusifs au réseau Europcar, ce qui signifie qu'ils renoncent à travailler avec un autre groupe de location de véhicules ou à exploiter une entreprise de location de véhicules en leur nom propre pour la durée de l'accord de franchise. La plupart des accords de franchise du Groupe prévoient que lorsqu'un client du réseau Europcar effectue une réservation portant sur le territoire d'un franchisé, ce client devra être rattaché audit franchisé.

Les franchisés détiennent (ou louent auprès de tiers) et financent leur flotte indépendamment du Groupe. Ils peuvent bénéficier des accords avec engagements de rachat signés au niveau du Groupe, mais sont libres de conclure leurs propres accords d'approvisionnement en flotte avec les constructeurs automobiles. Les accords de franchise prévoient que les franchisés sont tenus de respecter les standards de la flotte du Groupe (kilométrage, entretien, sécurité, etc.). Afin de s'assurer que les franchisés respectent les standards du Groupe, un contrôle exhaustif de leur flotte est réalisé par extraction des données opérationnelles (kilométrage et durée de détention) et, par échantillonnage, une vérification de la flotte physique est réalisée lors des visites des agences de locations exploitées par des franchisés.

En général, les contrats de franchise du Groupe ne permettent pas au franchisé de résilier le contrat avant l'expiration du terme convenu. Dans la plupart des cas, les franchisés locaux ont le droit d'être indemnisés par le Groupe (soit en vertu du droit applicable soit en vertu de l'une des clauses du contrat de franchise) si le contrat de franchise est résilié par le Groupe avant l'expiration du terme. Le Groupe se réserve cependant le droit dans la plupart des cas de résilier un contrat de franchise dans la mesure où le franchisé ne respecte pas ses obligations contractuelles, notamment le paiement des redevances et des droits, ou prend des mesures qui risquent de porter atteinte à la marque du Groupe et à sa réputation. Réciproquement, les franchisés ont également en principe un droit de résiliation en cas de violation significative de l'accord par le Groupe.

#### 1.6.5.4 Le Département Alliances du Groupe

Le Groupe a conclu des accords de coopération commerciale avec un certain nombre d'entités afin de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services transfrontaliers. Ces accords permettent aux clients de bénéficier des services du Groupe dans certaines zones et de favoriser les flux d'activité entrants. Le chiffre d'affaires généré par les partenariats stratégiques a représenté moins de 1 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe en 2018, comme en 2017.

À la date du présent Document de Référence, le Groupe a conclu cinq accords de coopération commerciale permettant à ses clients de bénéficier des services du Groupe aux États-Unis, grâce notamment à un accord conclu en juin 2013 avec Franchise Services North America et portant sur la marque Advantage-Rent-a-Car® (qui a été transférée par la suite à The Catalyst Capital Group, Inc.), au Canada par le biais d'un accord conclu en octobre 2013 avec Discount Car and Truck Rentals Ltd, et en Chine suite à un accord conclu le 12 janvier 2017 avec l'un des leaders de la location de voitures en Chine, Shouqi Car Rental. Le partenariat avec Shouqi Car Rental a été conclu afin de tirer parti de l'afflux croissant de touristes chinois à travers le monde – et tout particulièrement en Europe – et de donner accès aux clients d'Europcar à l'un des tout premiers réseaux de location de voitures en Chine.

Au titre de l'accord concernant la marque Advantage-Rent-a-Car®, les clients de la marque Europcar® bénéficient des services de la marque Advantage-Rent-A-Car® aux États-Unis, et les clients d'Advantage-Rent-A-Car bénéficient des services d'Europcar dans le Reste du monde.

Le partenariat entre Europcar et le groupe chinois Shouqi Car Rental (« Shouqi ») est effectif depuis le 12 janvier 2017 et a été prolongé pour une nouvelle période de 2 ans. Moyennant une commission sur le volume généré, il permet au Groupe de servir ses clients en Chine sous sa marque Europcar® via le réseau Shouqi. Réciproquement, il permet à Shouqi de servir ses clients sous sa propre marque, via le réseau Europcar, dans les régions où le Groupe opère. Ce partenariat permet au Groupe d'étendre son propre réseau et d'améliorer ses services auprès de ses clients en Chine.

Aux termes de l'accord avec Discount Car and Rental Trucks Ltd, les partenaires cherchent à cibler les segments « loisirs » et « affaires » au Canada.

Le Groupe dispose également d'un partenariat long terme exclusif depuis 2006 avec Times Car Rental (anciennement Mazda Car Rental) aux fins de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services transfrontaliers. Times Car Rental est une société de location de voitures leader au Japon disposant d'une flotte de location d'environ 29 000 véhicules et plus de 438 agences de location à travers le Japon. Times Car Rentals est aussi le leader de la mise à disposition de places de parking au Japon et soutient ainsi l'activité transfrontalière du Groupe au Japon, à la fois en termes de location de véhicules et de solutions de mobilité (avec la tendance croissante à l'utilisation de voitures autonomes).

Plus récemment, le Groupe a signé un partenariat en Inde en décembre 2018 avec ECO Rent A Car concernant la location de véhicules en libre-service et avec chauffeur dans le pays sous la bannière Europcar. Ce partenariat permet également à ECO de desservir ses propres clients sous sa propre marque via le réseau Europcar dans les régions où le Groupe opère. Basée à New Delhi, la société ECO Rent A Car est le leader indien de la location de

véhicules professionnelle depuis 1974. Elle dispose d'une flotte de plus de 5 000 véhicules de toutes catégories et transporte 50 000 passagers chaque jour. Proposant ses services dans 60 autres villes indiennes, ECO façonne le secteur de la mobilité en investissant en permanence dans les modèles de véhicules les plus récents et grâce à une équipe orientée client et une technologie de pointe simple d'utilisation.

### 1.6.5 Le Département Ventes régionales/Représentants commerciaux

Une part importante de la stratégie commerciale du Groupe est le développement de son réseau de représentants commerciaux. Le Groupe conclut des accords de représentation commerciale dans des pays où il est peu ou pas présent afin de s'assurer une forte présence commerciale dans ces pays et profiter des flux de voyageurs des États-Unis et des pays émergents vers l'Europe, l'Australie et le réseau Europcar dans son ensemble. Les représentants commerciaux proposent les services du Groupe en échange de commissions. Les coûts liés à la conduite de l'activité des représentants commerciaux comprennent, entre autres, l'assurance, la location, les frais généraux ainsi que les frais de voyages dans les pays et régions dans lesquels il est nécessaire de promouvoir et distribuer les produits.

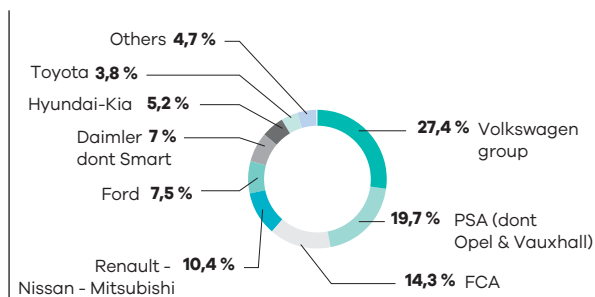
Au total, 37 représentants commerciaux ont été désignés à fin 2018 partout dans le monde, notamment en Asie, en Amérique du Nord/Sud, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe. Afin d'accroître les ventes transfrontalières, le Groupe a commencé à désigner des représentants commerciaux sur les marchés affaires et est désormais présent en Belgique, en Irlande, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne. Les accords avec les représentants du Groupe, notamment en Chine, à Hong Kong, au Canada, à Dubaï et à Abu Dhabi, permettent de générer de solides performances.

### 1.6.6 La flotte du Groupe

Sauf indication contraire, la présente section concerne uniquement la flotte exploitée directement par Europcar Mobility Group sous les marques Europcar®, Goldcar® et Buchbinder® et non la flotte détenue par Ubeeqo et E-Car ni celle détenue indépendamment (ou louée auprès de tiers) et exploitée par des franchisés (pour plus d'informations sur la flotte des franchisés, se référer au paragraphe « Caractéristiques de l'exploitation des activités des franchises » à la Section 1.6.6.3 « Le Département franchise du Groupe »).

La flotte d'Europcar est composée de véhicules provenant de divers constructeurs, parmi lesquels Volkswagen (avec les marques Volkswagen®, Audi®, Seat® et Skoda®), Fiat, Renault-Nissan, PSA (Peugeot®, Opel®, Vauxhall®, Citroën®, DS®), Daimler (Mercedes®, Smart®), Ford, BMW et Toyota. Volkswagen AG est le principal fournisseur de véhicules d'Europcar en 2018. Le Groupe utilise actuellement plus de 300 marques différentes provenant de 18 constructeurs automobiles.

Le graphique ci-dessous illustre la diversité de la flotte du Groupe en termes de livraisons par constructeur (exprimées en pourcentage des acquisitions totales du Groupe) pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.



Source : Société.

La diversité de la flotte d'Europcar lui permet de répondre aux demandes de location d'un large éventail de clients. Elle se compose de onze catégories principales de véhicules en ligne avec les standards du secteur – mini, économique, compacte, intermédiaire, standard, berline, haut de gamme, luxe, véhicules utilitaires, camions et voitures décapotables. La flotte varie par marque, avec une flotte proposée à la location sous la marque Europcar® couvrant une gamme complète de véhicules (de la catégorie mini à la catégorie Sélection, qui comprend les véhicules « prestige » et « fun » et

une flotte proposée à la location sous la marque Goldcar® correspondant aux types de véhicules les plus demandés sur le segment moyenne gamme voire *low cost*). Ainsi l'offre Goldcar® est limitée à quatre catégories de véhicules, à savoir mini, économique, compacte et intermédiaire.

Le Groupe estime qu'il est l'un des plus importants acheteurs de véhicules européens et le plus important dans le secteur de la location de véhicules en Europe. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a pris livraison d'environ 368 000 véhicules et exploité une flotte moyenne de 316 000 véhicules de tourisme et utilitaires en location. La répartition entre véhicules de tourisme et véhicules utilitaires était la suivante sur l'exercice 2018 : 88 % de véhicules de tourisme et 12 % de véhicules utilitaires. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar était de 10,2 mois (8,3 mois s'agissant uniquement des véhicules couverts par des accords de rachat ou de location). Certains des accords d'approvisionnement conclus avec des constructeurs automobiles permettent aux franchisés d'Europcar de profiter des conditions générales de ces contrats, y compris les clauses de rachat. Pour plus d'informations sur les programmes de rachat avec les constructeurs automobiles (se référer à la Section 1.6.6.3 « Engagement de rachat de véhicules »).

Le tableau ci-dessous présente la répartition de la flotte moyenne de location\* par Filiale Pays entre les catégories « voitures » et « véhicules utilitaires » pour l'exercice 2018 :

Filiales Pays	Voitures	Véhicules utilitaires
Allemagne	89 %	11 %
Royaume-Uni	87 %	13 %
France	79 %	21 %
Italie	94 %	6 %
Espagne	94 %	6 %
Australie – Nouvelle-Zélande	94 %	6 %
Belgique	92 %	8 %
Portugal	92 %	8 %
Irlande	85 %	15 %
Danemark	75 %	25 %
Buchbinder	68 %	32 %
Goldcar	100 %	0 %
Luxembourg	95 %	5 %

Source : Société.

### 1.6.6.1 Gestion de la flotte

Outre la négociation de l'achat de la flotte de véhicules auprès des constructeurs, le Département en charge de la flotte est impliqué dans le processus de planification et de répartition géographique, de l'entrée et de la sortie des véhicules dans la flotte, ainsi que du suivi du taux d'utilisation financière de la flotte.

La flotte d'Europcar est gérée avec pour objectif d'optimiser les coûts. Cette gestion inclut notamment l'amortissement économique, les coûts d'acquisition et de cession, les coûts d'entretien et de réparation, les impôts et les coûts de financement, selon un ensemble de besoins et de contraintes prédéfinis, dont les besoins marketing, les mouvements maximums de la flotte (c'est-à-dire la quantité maximale de véhicules qui peuvent rejoindre la flotte ou en sortir pendant une période donnée) et la capacité d'approvisionnement auprès d'un seul constructeur. Europcar est en mesure de répondre aux fluctuations saisonnières de la demande en optimisant en permanence la gestion de sa flotte. Au travers de sa gestion quotidienne, Europcar est en mesure d'ajuster la taille de sa flotte en modifiant les plans d'acquisition et/ou les périodes de détention pour répondre aux variations prévues et imprévues de la demande. Grâce à la souplesse prévue par ses contrats conclus avec les constructeurs automobiles, Europcar a la possibilité d'adapter ses commandes de véhicules en prévision de la saison de pointe, et d'utiliser la flexibilité des périodes de détention, allant généralement de cinq à dix mois, pour céder les véhicules une fois que la demande est moins forte. Europcar est également en mesure de réagir rapidement aux changements géographiques de la demande en redirigeant la livraison de nouveaux véhicules vers les sites où la demande est la plus forte.

Le taux d'utilisation financière de la flotte du Groupe est resté stable à 76,1 % en 2018 dans un contexte de forte augmentation de la flotte moyenne de location à 315 953 véhicules (en hausse de 27 % par rapport à 2017) et du fait de l'intégration de Goldcar et du Luxembourg. Bien que le Groupe estime que son taux d'utilisation de la flotte est proche du taux optimum qu'il est possible d'atteindre dans le secteur, il continue néanmoins d'étudier régulièrement les moyens de l'améliorer dans chacune de ses Filiales Pays et sur les différentes marques qu'il opère.

Le Groupe calcule son taux d'utilisation financière de la flotte comme un pourcentage du nombre de jours réels de location des véhicules de la flotte rapporté au nombre potentiel total de jours théoriques de location des véhicules de la flotte. À cet effet, le nombre potentiel total de jours théoriques est égal au nombre de véhicules détenus sur la période, multiplié par le nombre total de jours sur la période.

Europcar exploite des centres logistiques centraux pour les véhicules rejoignant ou sortant de la flotte, notamment des parkings dans divers endroits, notamment les aéroports dans les Filiales Pays. À partir de ces sites, les véhicules sont soit transportés par les entreprises de logistique soit transférés à l'agence de location ayant exprimé un besoin.

### 1.6.6.2 Approvisionnement et planification de la flotte

Les processus d'approvisionnement et de planification de la flotte sont supervisés localement par le Département flotte de chaque Filiale Pays. Les contrats d'achat sont négociés en fonction des constructeurs soit au niveau de chaque pays soit au niveau international. Les contrats annuels ou pluriannuels définissent les modalités d'acquisition et de cession ainsi que les volumes de véhicules et le *mix* de modèles à acquérir pendant la durée du contrat. Presque de la moitié des volumes achetés par le Groupe le sont au travers de contrats paneuropéens. Le Groupe compte également sur ses équipes locales pour négocier des contrats locaux et maintenir une flexibilité suffisante pour bénéficier des opportunités d'offres locales ponctuelles.

Le cas échéant, le Groupe effectue des achats de véhicules « à risque », sur la base de son analyse systématique entre des achats « à risque » et des achats avec engagement de rachat. Pour ce faire, il prend en compte le choix des modèles et de leurs options, ainsi que la dynamique du marché de l'occasion et sa capacité à absorber les volumes de revente.

Les contrats d'achat sont en général conclus à la fin de chaque année calendaire pour l'année suivante afin d'anticiper les tendances de marché et sont réajustés tout au long de l'année pour permettre une meilleure réactivité à l'évolution du marché. Le Groupe peut ainsi adapter sa capacité de flotte à la demande du marché de la location.



Le Groupe comptabilise l'ensemble de sa flotte de véhicules soit au bilan soit en hors-bilan pour les véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple. Le

tableau ci-dessous présente de façon synthétique la flotte de véhicules du Groupe et la structure de financement <sup>(1)</sup> de cette flotte :

	Flotte de véhicules Actif	Financements de la flotte	
		Passif	Type de facilités
Au bilan	Actifs de la flotte	Dette liée au financement de la flotte	Facilité de Crédit Senior Renouvelable (FCSR) de 1,7 milliard d'euros
	Besoin en fonds de roulement de la flotte lié aux engagements de rachats		Emprunt obligataire lié à la flotte de 500 millions d'euros
Hors bilan	Actifs de la flotte financés au moyen de contrats de location simple	Encours liés aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple	Facilité de financement de la flotte au Royaume-Uni de 400 millions de livres sterling
			Crédit-relais adossé à des actifs de Goldcar de 250 millions d'euros <sup>(2)</sup>
			Autres financements de la flotte (Portugal, Australie/Nouvelle-Zélande, Danemark, Buchbinder)
			Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) de 500 millions d'euros
			Contrats de location simple avec les banques et les constructeurs automobiles

Source : Société.

Le Groupe finance l'acquisition des véhicules de sa flotte par divers moyens, notamment *via* des financements adossés à des actifs (se référer à la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » et à la Note 2 « Principes et méthodes comptables » paragraphe 2.10.1 « La flotte de Véhicules » paragraphe (i) « Véhicules acquis avec clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire » aux états financiers consolidés inclus à la Section 3.4 du Document de Référence). Le Groupe bénéficie d'une structure flexible de financement adossé à des actifs avec un ratio dette/valeur (soit l'endettement de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet et de EC Finance Plc divisé par la valeur totale des actifs nets au bilan des Sociétés Securitifleet) de 92,4 % au 31 décembre 2018 (vs. 92,2 % au 31 décembre 2017).

La diversité des financements disponibles aux fins d'acquérir les véhicules de la flotte permet de limiter l'impact des acquisitions sur les flux de trésorerie du Groupe. Se référer à la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe ».

### 1.6.6.3 Engagements de rachat de véhicules

Europcar acquiert, sous réserve de disponibilité, une majorité de ses véhicules dans le cadre de programmes d'achat de flotte établis par les constructeurs. En vertu de ces programmes contractuels, Europcar réalise ses achats auprès des constructeurs ou concessionnaires automobiles. Ces derniers s'engagent, sous réserve de certaines conditions générales, à accorder à Europcar le droit de leur revendre ces véhicules à un prix prédéterminé, dans un laps de temps spécifique (au terme duquel l'opération de rachat est automatiquement déclenchée si elle n'a pas déjà eu lieu). Les véhicules achetés par des sociétés de location de véhicules en vertu d'un engagement de rachat sont désignés par l'expression véhicules « buy back ». La période de rachat minimale au titre de ces engagements de rachat varie généralement entre 5 et 10 mois pour les voitures particulières et de 6 à 24 mois pour les véhicules utilitaires.

Les programmes de rachat limitent les risques résiduels potentiels d'Europcar pour les véhicules achetés dans le cadre des programmes, permettent à Europcar de prévoir son financement en fonction du prix de rachat convenu et confèrent aux gestionnaires de la flotte d'Europcar la souplesse nécessaire pour réagir à l'évolution de la demande. En outre, le pourcentage élevé de véhicules

(1) À noter que la présentation des contrats de location simple en Hors Bilan va évoluer avec l'application de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 qui impose l'inscription au Bilan des contrats de location répondant à cette norme. Se référer à la Note 2.2 des comptes consolidés présentés à la Section 3.4 du présent Document de Référence pour plus d'informations.

(2) Notez que la facilité de crédit relais adossé à des actifs a été amortie et progressivement réduite à 250 millions d'euros depuis l'intégration de la flotte de Goldcar dans la titrisation. Les sources de financement sont passées de 1,3 milliard à 1,7 milliard d'euros pour le SARF et de 350 millions à 500 millions d'euros pour l'emprunt obligataire lié à la flotte.

avec clause de rachat permet au Groupe d'être moins dépendant du marché de la voiture d'occasion. Ces programmes sont également avantageux pour les constructeurs automobiles car le retour des véhicules dans un court laps de temps leur permet de revendre ces véhicules plus rapidement dans leurs réseaux de concessionnaires comme des modèles récents.

La prévisibilité et la flexibilité conférées par les engagements de rachat dont bénéficie le Groupe sont essentielles. Le Groupe est déterminé à maintenir un taux élevé d'achat de véhicules avec clauses de rachat. En moyenne, le Groupe estime que plus de 90 % des véhicules achetés au cours des dix dernières années étaient couverts par des engagements de rachat.

En 2018, malgré les volumes supplémentaires provenant de Buchbinder, Goldcar, Europcar Irlande, Europcar Luxembourg et Europcar Danemark, 87 % de la flotte d'Europcar (en unités mises en circulation) était couverte par des engagements de rachat contre 92 % en 2017.

#### 1.6.6.4 Véhicules « à risque »

Europcar acquiert un certain nombre de véhicules auprès de constructeurs ou concessionnaires automobiles sans engagement de rachat. Ces véhicules entrent dans la catégorie des véhicules « à risque ». Se référer à la Section 2.2.4 « Risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat ».

Le Groupe effectue des achats de véhicules « à risque » en fonction de ses besoins, sur la base d'une analyse systématique entre les achats à risque et les achats avec mécanisme de rachat. Il prend en compte le *mix* de modèles dont il a besoin ainsi que sa capacité de revente des véhicules « à risque », notamment en lien avec l'évolution du marché de l'occasion. Europcar vend les véhicules « à risque » au travers de différents canaux, notamment les

#### 1.6.7 Fournisseurs

Cette section présente les éléments relatifs aux fournisseurs du Groupe et aux volumes d'achat (appelés « coûts d'achat hors flotte ») mais exclut les éléments relatifs à l'acquisition, l'immatriculation et l'assurance de la flotte qui sont présentés aux Sections 1.6.7 « La flotte du Groupe » et 2.6.3 « Assurances » du présent Document de Référence.

Les coûts d'achats hors flotte hors taxes <sup>(1)</sup> du Groupe s'élèvent en moyenne à environ un quart du chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Ils se décomposent :

→ pour 40 % d'achats indirects ou frais de fonctionnement de structure (informatique et télécommunications, des centres d'appels, immobilier et maintien en condition opérationnelle du réseau de stations et de ses installations, marketing et ventes, communication et publicité, fournitures de bureaux, uniformes, conseil et services) ;

ventes aux particuliers, les ventes groupées aux grossistes, et les ventes aux courtiers et aux enchères. Pour répondre aux demandes du marché Europcar a mis en place une plateforme électronique de vente en ligne 2ndmove.eu.

Au 31 décembre 2018, 25 % des voitures de tourisme de la flotte sans engagement de rachat ont des motorisations diesel, contre 38 % en 2017. Les véhicules utilitaires sont presque tous des véhicules diesel.

Malgré des ventes de véhicules neufs en motorisation diesel en baisse, le marché d'occasion pour les véhicules diesel demeure actif avec un impact limité sur les valeurs résiduelles des véhicules diesel de petite taille.

Pour l'année 2019, la stratégie du Groupe est de limiter au maximum l'achat de voitures de tourisme en motorisation diesel.

#### 1.6.6.5 Entretien

Europcar veille à ce que chaque véhicule soit inspecté et nettoyé au retour de chaque location et qu'il soit entretenu selon les recommandations du constructeur. Europcar est tenu de respecter, les spécifications d'entretien des constructeurs des véhicules, afin de maintenir la garantie et l'engagement de rachat relatif à ces derniers. Europcar exploite des centres d'entretien de véhicules dans certaines agences de location au sein des Filiales Pays. Ces centres ont pour mission l'entretien et les réparations légères ainsi que le suivi et le traitement des véhicules plus gravement accidentés pour lesquels les réparations sont effectuées par des sociétés spécialistes de la carrosserie. L'objectif est, sur la base d'expertises détaillées, d'optimiser le coût des réparations ainsi que le délai d'intervention afin de limiter l'impact sur l'utilisation. Pour les véhicules les plus gravement accidentés, l'arbitrage est fait entre la réparation ou la vente en l'état.

→ pour 60 % d'achats directement liés au service client et relatifs au maintien en condition opérationnelle et à la mise à disposition des véhicules de la flotte du Groupe (services de maintenance et réparation, services de réparation lourde suite à un accident, services de préparation et de nettoyage, et services de transport pour la redistribution géographique de la flotte du Groupe selon les besoins des clients du Groupe).

Les besoins opérationnels du Groupe sont traités pays par pays avec pour chaque pays un volume annuel moyen de dépenses généralement proportionnel à la part du pays dans le chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Par voie de conséquence, le Groupe est en relation avec une multitude de fournisseurs (actuellement, en tenant compte des acquisitions réalisées en 2017, environ 25 000 fournisseurs actifs chaque année) pour

(1) Dépenses de biens et services pour les agences directement exploitées par le Groupe, le réseau d'agents et de franchises étant exclus.

des catégories de produits et de services de natures très diverses. En particulier, la part de services à valeur ajoutée relevant d'activités de main-d'œuvre avoisine les 50 %.

En 2016, en liaison avec l'ensemble des pays dans lesquels un responsable achats est présent, le Groupe a défini les trois axes de développement prioritaire des achats pour les années à venir :

**(a)** Excellence opérationnelle, dont le déploiement de la solution P2P (« Purchase to Pay ») initié en 2014 est un des piliers.

Cette solution a pour objectif, autant pour les achats de fonctionnement que pour les achats directement liés au service aux clients, d'apporter de la transparence sur la nature et le volume de dépenses, de faciliter le processus d'achat tout en en assurant un niveau de contrôle adéquat, d'identifier les opportunités de massification des achats au niveau du Groupe et d'assurer une certaine agilité de la comptabilité fournisseurs au sein des centres de services partagés.

Cette année, le projet a été confié à l'exploitation et la responsabilité du processus a été transférée à la direction financière ;

**(b)** Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

En application de la loi Sapin 2, une stratégie RSE basée sur l'analyse et la maîtrise des risques fournisseurs a été définie et est mise en œuvre depuis 2017. L'objectif est d'amener l'ensemble des partenaires du Groupe à être en conformité avec le Code éthique de l'entreprise. Cette démarche est également un levier de rationalisation du panel fournisseurs du Groupe ;

**(c)** Stratégie de *sourcing*

Le Groupe évolue vers un traitement des achats par pays ou par service à une gestion par catégorie permettant de travailler sur une massification des achats et des appels d'offres communs à plusieurs pays.

## 1.6.8 Système d'information

Le système d'information et les télécommunications sont des éléments vitaux pour la gestion de l'activité dans le réseau de points de ventes du Groupe et pour la prise de réservations des demandes de ses clients au travers de multiples canaux de distributions. Une partie des solutions informatiques sont conçues, développées, mises en œuvre, exploitées et entretenues par le Département informatique du Groupe.

Europcar investit en permanence dans l'amélioration de son système d'information afin de renforcer sa capacité à offrir des services innovants et moins coûteux. Les projets informatiques sont régulièrement évalués de manière centralisée au regard des besoins du Groupe. Les projets techniques, qui visent à établir et assurer la continuité des services, font l'objet d'une attention particulière. Les projets applicatifs, qui visent à maintenir et renforcer les capacités fonctionnelles des systèmes, sont évalués en fonction de la valeur ajoutée attendue pour le Groupe, notamment de la croissance du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et la prévention des risques (juridiques, normatifs, d'obsolescence ou de performance).

Afin de soutenir ses efforts de développement et de mise en œuvre de solutions de mobilité innovantes, le Groupe a mis en place un plan à échéance 2020 pour rénover l'architecture de son système d'information dans le but de le rendre plus ouvert et flexible afin de faciliter l'intégration des applications développées par des tiers. Un certain nombre de modules et d'innovations a été mis en place afin de :

→ capitaliser sur l'excellence opérationnelle du Groupe (applications mobiles nouvelles pour les clients et les employés, ou applications en cours d'amélioration ou de développement sur d'autres supports) ;

→ promouvoir une culture de décision basée sur des données (*Big Data*), adapter les produits et les prix en temps réel (*Dynamic Pricing*) ;

→ accélérer le développement numérique et renforcer la stratégie de gestion de la relation client (*Cloud CRM*).

### 1.6.8.1 Le système GreenWay®

Le système d'information de la marque Europcar® est construit autour de l'application centralisée GreenWay®, qui offre une solution commune et unique couvrant la totalité des domaines fonctionnels de la location de véhicules : gestion des clients (particuliers et entreprises), gestion des offres tarifaires, gestion de la flotte, gestion des réservations et des systèmes de distribution, gestion des opérations de location en agence ainsi que des services de facturation. Ce système exclusif, conçu spécifiquement pour l'activité de location de véhicules d'Europcar, a été mis en production pour la première fois en 1994.

GreenWay® opère depuis 2014 sur une infrastructure hautement évolutive (Java/Linux), qui permet plus de 10 000 connexions utilisateurs simultanées. Ce système gère aujourd'hui plus de treize millions de réservations et dix millions de locations par an. Le Groupe compte plus de 10 000 utilisateurs de GreenWay® dont la plupart sont situés dans les 1 687 agences du réseau Europcar. Environ 200 000 véhicules sont suivis en permanence par le système afin d'optimiser l'utilisation de la flotte. L'intégralité des fonctionnalités du système Greenway® est disponible 24 heures sur 24 dans les sièges et les agences de dix de nos Filiales Pays et également chez les franchisés en Suisse, en Autriche et en Norvège. La majorité des sites franchisés du réseau Europcar sont reliés à GreenWay®, notamment pour les fonctions de réservations.

### 1.6.8.2 Autres applications et systèmes informatiques

Les autres applications et systèmes utilisés par le Groupe sont principalement « Oracle Financials » pour la gestion financière et comptable, le *Datawarehouse* pour l'analyse renforcée de l'ensemble des données de l'entreprise et « Ataraxia » pour la gestion des accidents, des dommages et de la maintenance des véhicules.

Le Groupe utilise également des solutions de collaborative *cloud computing* telles que la suite « Google G Suite » pour répondre aux besoins bureautiques et le logiciel « Salesforce » pour l'optimisation des relations commerciales des forces de ventes. Les solutions *cloud* sont également en cours d'implantation dans le cadre de la transformation numérique de l'activité (voitures connectées, accès sans clé aux voitures, applications mobiles, utilisation des réseaux sociaux).

Les principaux fournisseurs informatiques du Groupe sont Cap Gemini (maintenance du logiciel GreenWay®), Sopra Steria (infogérance de production), Unisys (installation et maintenance des postes de travail), Dell & Lenovo (serveurs et postes de travail), IBM (serveurs), Hitachi et NetApp (stockage), Cisco (équipements réseaux), Colt (réseaux de télécommunications pour le transfert des données), InterXion et Telehouse (hébergement des centres de production). Salesforce est aussi l'un des principaux fournisseurs du Groupe en matière de solutions en mode SAAS.

Buchbinder a construit son système d'information autour de deux applications majeures BubiRent et CLFleet. BubiRent assure les fonctions de gestion des clients, de l'offre, des réservations, des opérations et de la facturation. CLFleet est en charge de la gestion de la flotte et des véhicules ainsi que des opérations en lien avec la maintenance et les dommages. Ces deux applications, développées spécifiquement par Buchbinder ou son principal fournisseur local GFH, sont opérées sur des infrastructures redondées et utilisées dans l'ensemble des agences du réseau Buchbinder ainsi que leurs franchises ou filiales.

Goldcar a construit son système d'information autour de deux applications majeures SIGGER et SARG. SIGGER assure les fonctions de gestion des clients, de l'offre, de la flotte, des opérations et de la facturation. SARG est en charge de la gestion multi-canal des réservations. Ces deux applications, développées spécifiquement par les équipes internes de Goldcar, sont opérées sur des infrastructures redondées et utilisées dans l'ensemble des agences du réseau Goldcar ainsi que leurs franchises ou filiales.

InterRent® est exploitée sur le système d'information de Goldcar pour les Filiales Pays, sur le système d'information de Buchbinder pour l'Allemagne et sur Rentway pour les franchisés. Rentway est externalisée et basée sur un système opéré en mode « Software as a Service ».

### 1.6.8.3 Continuité de service du système d'information

Des mesures de sécurité importantes sont en place pour assurer la sécurité des systèmes, des applications et des données d'Europcar et de ses clients.

La plus grande attention est accordée aux systèmes de sécurisation et de protection des données personnelles contre les risques de destruction, de vol et d'utilisation frauduleuse ou malveillante. Les systèmes, opérationnels 24 heures sur 24, assurent la protection entre autres contre les virus informatiques, le spamming, le *phishing* et le déni de service, ainsi que contre les récupérations massives de nos tarifs par des robots (*grabbing*), via la mise en œuvre de « captcha ».

La majorité des systèmes de la marque Europcar® incluant GreenWay®, les sites Internet, Oracle Financials ainsi que le *Datawarehouse* sont opérés sur une infrastructure propre, centralisée dans deux centres de production opérant simultanément 24 heures sur 24. Chaque centre opère l'infrastructure nécessaire à la livraison de la totalité des services applicatifs de production et assure en temps réel une totale duplication physique des données de production. Ces centres de production sont situés en région parisienne et respectent les règles minimales de sécurité suivantes : distance entre les 2 centres de 30 à 60 kilomètres, chemins de distribution électrique indépendants et multiples, équipements de refroidissement redondant et double alimentation de tout le matériel informatique pour un objectif de disponibilité de chacun des centres supérieurs à 99,98 %.

Le Groupe vérifie périodiquement son plan de reprise d'activité, d'une part par des tests unitaires annuels pour des applications du Groupe, et d'autre part par un test grandeur nature de perte d'un des 2 centres tous les 18 mois à 2 ans. Chacun des tests de simulation fait l'objet d'un bilan générant, le cas échéant, la mise en œuvre d'un plan d'amélioration.

L'application critique BubiRent de Buchbinder est opérée sur une infrastructure propre opérée localement et redondée dans deux bâtiments Buchbinder éloignés l'un de l'autre. Les données sont dupliquées en temps réels entre les systèmes des deux salles. Les salles serveurs disposent d'une redondance de l'alimentation électrique et des chemins réseau de la part de fournisseurs différents.

Les systèmes de Goldcar sont opérés sur des infrastructures propres disposées au sein de deux centres de production opérant simultanément 24 heures sur 24. Chaque centre dispose de la capacité de délivrer la totalité des services applicatifs de production et les données sont dupliquées en temps réel. Ces centres sont situés en Espagne et éloignés de plus de 100 kilomètres. Le plan de reprise d'activité est vérifié de façon annuelle en grandeur nature et fait l'objet de mise en œuvre de plans d'amélioration le cas échéant.

## 1.7 MOBILITY LAB PAR EUROPCAR MOBILITY GROUP

Le Groupe s'inscrit dans une politique d'extension de ses offres de solutions de mobilité pour répondre à l'évolution du marché et aux attentes des consommateurs. Le Groupe se concentre en particulier sur le développement de solutions de mobilité intermodales *via* un accès numérique, le développement de solutions garantissant l'accès à un véhicule à proximité, et le développement de solutions créant de la valeur à partir de véhicules inutilisés et de places de stationnement vacantes.

Le Groupe a créé Europcar Lab afin d'étudier les usages du marché de la mobilité et rechercher de nouvelles opportunités auprès de l'ensemble des acteurs du monde de la mobilité, qu'ils soient clients, partenaires ou

consultants experts en technologie et mobilité. Dans la lignée du nouveau nom du Groupe, Europcar Lab a été rebaptisé Mobility Lab en 2018.

Mobility Lab est conçu comme un incubateur d'idées pour la recherche de nouveaux produits et services dans les solutions de mobilité pour le Groupe. Il a vocation à soutenir les projets en interne ainsi que les prises de participation majoritaire dans des structures innovantes.

Il est supervisé par Fabrizio Ruggiero, membre du Directoire de la Société et Directeur général de nos *Business Units* et est structuré autour d'une équipe dédiée de cinq personnes dont un Directeur.

### 1.7.1 Ambition et philosophie de Mobility Lab

Le monde de la mobilité évolue rapidement et changera radicalement au cours des années à venir. Il devient partagé, connecté, fluide, autonome, accessible et personnalisé. Mobility Lab a pour but de permettre au Groupe de se positionner comme un acteur incontournable de cette transformation en devenant un partenaire de la mobilité quotidienne des particuliers.

Le Lab travaille sur de nouveaux business modèles, services, collaborations et investissements dans le domaine des nouvelles mobilités. Pour ce faire, Mobility Lab travaille en étroite collaboration avec les représentants des dix-huit Filiales Pays et le réseau de franchisés et signe des partenariats avec des acteurs externes, notamment des entreprises, mais également le secteur public, des *start up*, des accélérateurs et des universités.

L'objectif du Lab est de développer des solutions de mobilité innovantes. Pour ce faire, Mobility Lab dispose de trois options pour développer un nouveau service :

- l'option Création : Mobility Lab développe son propre produit de A à Z ;
- l'option Partenariat : Mobility Lab développe le produit avec une *start up* ou une entreprise présentant une offre ou un concept similaire ;
- l'option Achat : Mobility Lab fait une acquisition totale d'une *start up*.

### 1.7.2 Méthodologie

Mobility Lab utilise la méthode du « *lean start up* », qui repose sur un prototypage accéléré, la rapidité des essais et de la vérification des concepts et l'acceptation de l'échec. Mobility Lab utilise également la méthode du « *design thinking* », qui se focalise sur la résolution des problèmes *via* des solutions innovantes et créatives. Dans les faits, le Lab a mis en place un processus innovant basé sur la réalisation d'études sur les dernières tendances, l'implication dans un écosystème novateur et le développement d'une approche pour le lancement de nouveaux services en cinq étapes.

- 1<sup>re</sup> action : le Lab réalise différents rapports et études afin de se tenir au courant des dernières tendances innovantes :
  - en début d'année, le Lab publie un rapport sur les tendances du moment, qui couvre de nombreux domaines (et pas uniquement la mobilité) et qui sert de moteur au développement de nouveaux produits et services au cours de l'année.



## GRANDES TENDANCES 2018

## Grandes tendances 2018

Tendances urbaines & démographiques	Tendances technologiques	Préférences en matière de mobilité	Marché & concurrence	Secteur public
<p><b>Villes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les villes s'agrandissent et leur pouvoir économique s'accroît</li> <li>De nouveaux business modèles apparaissent</li> </ul> <p><b>Déplacement de population</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance à l'urbanisation</li> </ul> <p><b>Propriété</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recul de la possession de véhicules dans les villes</li> <li>Accès élargi aux véhicules partagés</li> </ul> <p><b>Clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accroissement de la demande de services personnalisés</li> <li>Nécessité d'apporter plus de service au client</li> <li>Accroissement de la demande pour plus de transparence</li> </ul>	<p><b>Caractéristiques des véhicules</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des voitures plus connectées, autonomes, partagées, électriques</li> </ul> <p><b>Blockchain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Essor des cryptomonnaies</li> <li>Augmentation des Initial Coins Offering</li> <li>Hausse de la protection des moyens de paiement</li> </ul> <p><b>Connectivité des données</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance des villes intelligentes</li> <li>Données plus accessibles</li> <li>Essor des objets connectés</li> <li>Hausse de l'utilisation des réseaux sans fil 5G</li> <li>Transformation digitale en cours</li> </ul> <p><b>Tendances liées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalité augmentée de plus en plus utilisée</li> <li>Hausse de l'utilisation de l'impression 3D et 4D dans toutes les industries</li> <li>Développement des lignes de train à grande vitesse</li> <li>Hausse de l'utilisation des assistants vocaux</li> </ul>	<p><b>Multimodalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse des fournisseurs de services de mobilité</li> <li>Une solution de mobilité pour chaque besoin et usage</li> <li>Hausse de la mobilité à des fins professionnelles</li> </ul> <p><b>Partage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse du ride-hailing</li> <li>Hausse du partage des véhicules utilitaires</li> <li>Hausse de l'autopartage</li> </ul> <p><b>Points d'accès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Popularité croissante des services à la demande</li> <li>La dématérialisation change les habitudes</li> <li>Davantage de paiements à la carte (pay-per-use)</li> </ul>	<p><b>Collaboration &amp; concurrence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Davantage de co-création, de co-développement, de partenariats</li> </ul> <p><b>Investissements &amp; acquisitions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grand nombre d'investissements</li> <li>Nombreuses acquisitions d'entreprises technologiques</li> </ul> <p><b>Nouvelle concurrence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle concurrence entre fabricants d'équipements d'origine et fournisseurs de solutions de mobilité</li> </ul> <p><b>Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les données ont une valeur monétaire</li> <li>Monétisation des données client en hausse</li> </ul> <p><b>Stratégie de pénétration de marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accent mis sur la pénétration des villes avant de pénétrer les pays</li> </ul>	<p><b>Législation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Simplification des procédures administratives</li> <li>Réglementation des nouveaux services de mobilité</li> <li>Confidentialité des données / la cybersécurité est un enjeu</li> </ul> <p><b>Relations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voitures et services sont conçus en fonction des usages citoyens</li> <li>Les gouvernements veulent étendre l'accès gratuit aux données dans l'espace public</li> </ul> <p><b>Transports publics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hausse de la mobilité intégrée</li> <li>Collaboration entre secteurs public et privé pour améliorer les transports publics</li> </ul> <p><b>Problématiques environnementales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovating to zero</li> <li>Moins de voitures en circulation</li> <li>Hausse de l'utilisation de véhicules électriques en ville</li> </ul>

(1) (ICO) : méthode de levée de fonds via émission d'actifs numériques échangeables contre des cryptomonnaies.

Tout au long de l'année, le Lab fait le point sur les recherches qui synthétisent les principaux marchés et acteurs dans les principaux domaines d'intérêt du Groupe et les liens qui les unissent ;

→ 2<sup>e</sup> action : le Lab s'engage dans l'écosystème de la mobilité et de l'innovation au travers de rencontres avec de nombreuses *start up* et en participant à différents événements ou conférences en lien avec l'innovation et la mobilité. Par exemple, en 2018, Mobility Lab a rencontré plus de soixante-dix *start up* et a participé à 10 conférences/incubateurs/connexions avec d'autres incubateurs de mobilité ;

→ 3<sup>e</sup> action : le Lab mène un processus d'innovation en cinq étapes, de l'idéation au lancement :

→ **1<sup>er</sup> étape – L'idéation** : c'est un processus intensif de deux à cinq jours qui permet aux membres du Lab de partager des idées, d'étudier et d'évaluer des options et, in fine, d'apporter des premiers éléments de réponse à un besoin identifié. Les membres du Lab réfléchissent à un concept, à un prototype, et testent leur idée auprès des clients,

→ **2<sup>e</sup> étape – La conception** : cette phase consiste à rendre plus concret le concept trouvé durant la phase d'idéation. Le Lab étudie plus en détail le marché du concept <sup>(1)</sup> afin de mieux le comprendre ; il procède également à des sondages auprès des clients afin de confirmer que la demande est là. Le concept peut évoluer sur la base des résultats des sondages auprès des clients,

→ **3<sup>e</sup> étape – Le prototypage** : cette étape permet de concrétiser le concept et ne requiert aucun investissement significatif de la part du Groupe. Voici quelques exemples de réalisations issues de la phase de prototypage, qui sont toutes présentées à des clients potentiels afin d'analyser leur réaction et leur intérêt :

- une page d'accueil, c'est-à-dire un site Web rapidement conçu sans infrastructure, mais contenant des explications détaillées du concept et un bouton d'abonnement,
- des brochures de présentation de l'offre,
- des campagnes par courrier électronique avec boutons d'abonnement envoyées à une base clients, et
- des maquettes d'applications.

(1) Europcar Lab a réalisé 9 études approfondies et 8 études quantitatives en 2017.

Si la phase de prototypage s'avère fructueuse (c'est-à-dire que les clients potentiels montrent de l'intérêt pour le concept), le Lab établit un business plan, qui viendra appuyer les résultats du prototype et présentera une projection sur quatre ans. Le business plan est présenté au Groupe, qui décide de passer ou non à la phase pilote,

- **4<sup>e</sup> étape – La phase pilote** : le concept est placé en conditions réelles auprès de clients de l'une des Filiales Pays du Groupe. La durée de cette phase peut varier en fonction du temps nécessaire pour rassembler suffisamment de données afin que le Groupe décide

de lancer le service ou non. Tous les clients participants doivent répondre à un sondage afin de donner le plus d'informations possible sur leur niveau d'intérêt pour le concept. Si la phase pilote s'avère fructueuse, une proposition d'analyse de rentabilité plus complète est préparée et transférée à la *Business Unit ad hoc* afin d'être étendue,

- **5<sup>e</sup> étape – Le lancement** : Mobility Lab participe au lancement du concept dans la première Filiale Pays, puis laisse la main à la *Business Unit New Mobility* afin qu'elle le développe dans d'autres pays.

### 1.7.3 Principales réalisations

Depuis sa création en 2014, le Lab a contribué au lancement de six nouveaux services :

- **Mobility Platform** : une application multimodale qui fournit aux clients des solutions de mobilité totalement intégrées qui relient le client à l'offre en temps réel ;
- **Global Driver** : un service qui permet aux clients de réserver un transport avec chauffeur, qui simplifie l'organisation des déplacements et permet de voyager en toute tranquillité. Ce service convient à tous les budgets au travers de trois niveaux de service : économique, affaires et première classe ;
- **Drive & Share** : un service en cours d'expérimentation en France. Il permet de louer une voiture chez Europcar pour une certaine durée puis de la partager sur une plateforme *peer to peer*, lorsque l'on ne l'utilise pas pour en tirer un revenu. Après un pilote réussi en France, Europcar propose désormais cette offre, en partenariat avec SnappCar, en Allemagne et au Danemark ;
- **Scooter Sharing** : un service qui permet au client, dans une zone de la ville qu'il a désignée, de localiser, réserver, démarrer et arrêter un scooter électrique *via* une application mobile. Après une collaboration pilote depuis avril 2017 entre Scooty, Ubeeqo et Mobility Lab, Ubeeqo (*via* sa filiale belge) décide d'acquérir Scooty afin d'ajouter une solution urbaine électrique à notre

portefeuille mobilité et de développer davantage de synergies avec ses services d'autopartage ; et

- **Connected Cars** : Europcar Mobility Group a lancé un vaste programme de Véhicules connectés en avril 2018. L'objectif de cette initiative est d'exploiter les nouvelles capacités offertes par les services de connectivité pour améliorer ses principaux processus commerciaux et générer des économies importantes, soutenir la numérisation du parcours des clients et permettre de nouvelles sources de revenus. Le programme s'adresse à toutes les activités du Groupe pour lesquelles la connectivité pourrait constituer un atout. Pour assurer une large couverture de sa flotte, Europcar Mobility Group travaille en étroite collaboration avec de nombreux constructeurs automobiles et fournisseurs de solutions sur le marché secondaire. Europcar Mobility Group est également en train de construire sa propre plateforme de véhicules connectés pour soutenir l'intégration avec les différents fournisseurs de connectivité et mettre en œuvre les premiers usages exploitant la connectivité automobile dans un nouveau portail télématique.

En 2018, Mobility Lab a également revu sa méthodologie pour aboutir à une nouvelle stratégie et une nouvelle approche en matière d'innovation, ce qui donnera lieu à des changements significatifs dans son mode de fonctionnement en 2019.

## 1.8 ORGANIGRAMME

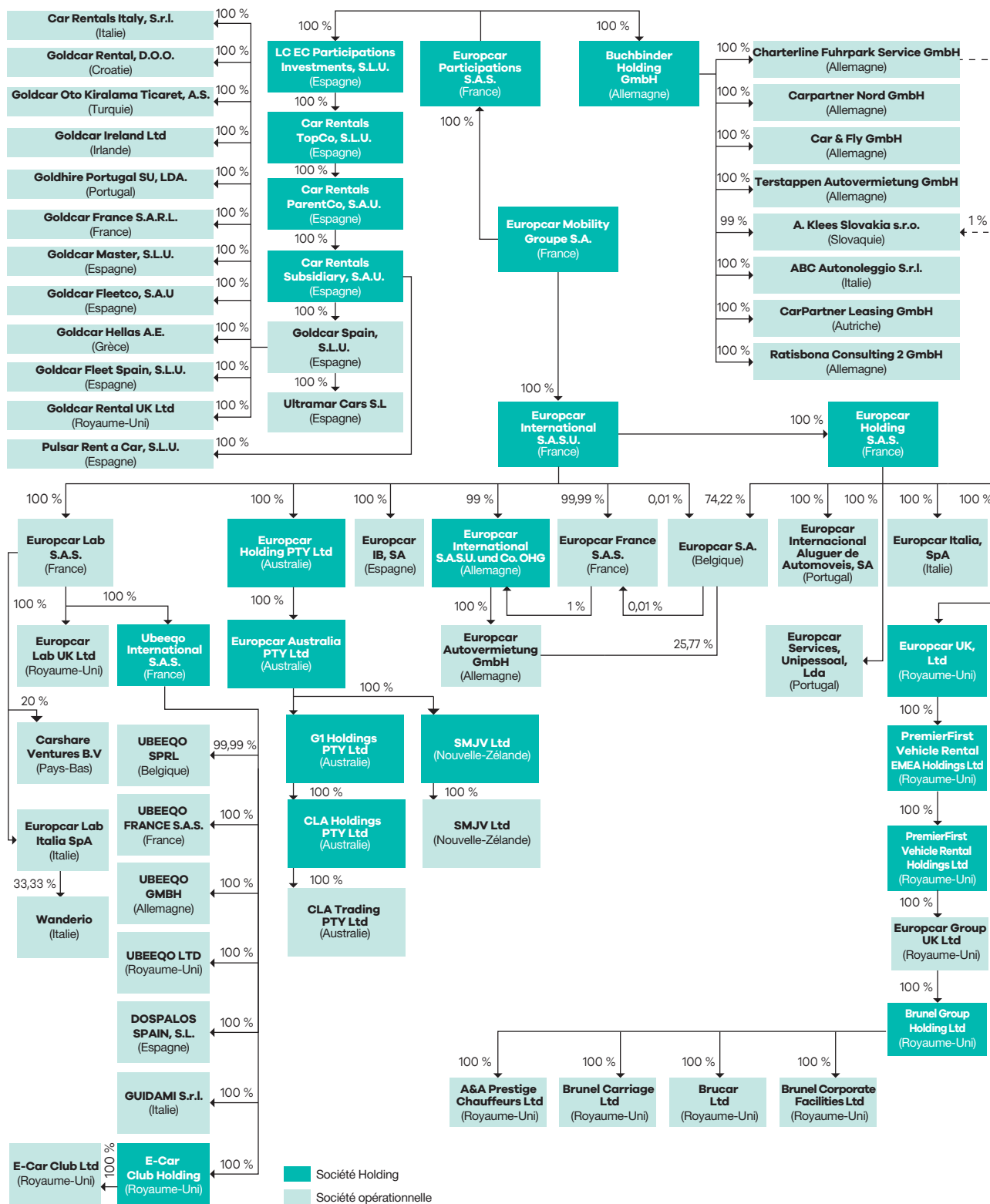
La Société, société *holding* non opérationnelle du Groupe, détient directement ou indirectement l'ensemble des entités composant le Groupe et définit globalement certaines politiques, notamment la stratégie du Groupe et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, ainsi que la politique commerciale du Groupe.

La Société assiste ses Filiales Pays dans le cadre d'un certain nombre de fonctions support. Elle a notamment conclu avec Europcar International S.A.S.U., le 28 septembre 2006, un accord de prestations de services par lequel la

Société met au profit de cette dernière son savoir-faire en matière de management de la flotte, de vente, de marketing, de communication, de gestion des ressources humaines, de comptabilité, de finance, d'opérations et de services juridiques. En contrepartie de ces services, la Société reçoit d'Europcar International S.A.S.U. une rémunération mensuelle. Pour plus d'informations sur cet accord de services généraux, se reporter à la Section 7.2.5 « *Accord de services généraux signé par la Société* » du présent Document de Référence.

## 1.8.1 Organigramme simplifié du Groupe

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique du Groupe, ainsi que les principales filiales et participations détenues directement ou indirectement par Europcar Mobility Group S.A. en capital et en droits de vote, à la date du présent Document de Référence.



## 1.8.2 Filiales et participations

### 1.8.2.1 Filiales importantes

Les principales filiales directes ou indirectes de la Société sont décrites ci-après :

- **Europcar International S.A.S.U.** (« ECI ») est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français dont le siège social est situé 13 *ter* boulevard Berthier, 75017 Paris, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 542 065 305. La Société détient directement 100 % du capital et des droits de vote d'ECI. ECI a principalement un rôle de *holding* opérationnelle pour le Groupe. Elle détient directement ou indirectement la majorité des filiales et participations. ECI est propriétaire de certaines marques du Groupe, dont Europcar®, à la date du présent Document de Référence. Elle négocie et gère les contrats internationaux du Groupe et les alliances. Elle gère et opère les principaux systèmes d'information ;
- **Europcar Holding S.A.S.**, est une société par actions simplifiée à associé unique de droit français dont le siège social est situé 13 *ter* boulevard Berthier, 75017 Paris, France, et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 428 713 937. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Holding S.A.S. Europcar Holding S.A.S. détient directement ou indirectement certaines des filiales du Groupe et en centralise les finances ;
- **Europcar France S.A.S.**, est une société par actions simplifiée dont le siège social est situé 2, rue René-Caudron, Parc d'affaires « Le Val Saint-Quentin », Bâtiment L, 78960 Voisins-le-Bretonneux, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Versailles sous le numéro 303 656 847. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar France S.A.S. Europcar France S.A.S. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en France ;
- **Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG**, est une société de personnes de droit allemand dont le siège social est situé au 81 Tangstedter Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne, et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRA83202. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG. Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG est la société *holding* du Groupe en Allemagne ;
- **Europcar Autovermietung GmbH**, est une société à responsabilité limitée de droit allemand dont le siège social est situé au 81 Tangstedter Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRB42081. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Autovermietung GmbH. Europcar Autovermietung GmbH a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Allemagne ;
- **Charterline Fuhrpark Service GmbH**, est une société de droit allemand dont le siège social est situé Weidener Strasse 1, Regensburg 93057, Allemagne, immatriculée au Registre du commerce de Regensburg sous le numéro HRB 6534. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Charterline Fuhrpark Service GmbH. Charterline Fuhrpark Service GmbH a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Allemagne ;
- **Europcar UK Limited**, est une société à responsabilité limitée de droit anglais dont le siège social est situé James House, 55 Welford Road à Leicester LE2 7AR, Royaume-Uni et immatriculée au registre des sociétés d'Angleterre et du pays de Galles (Registrar of Companies of England and Wales) sous le numéro 875561. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar UK Limited. Europcar UK Limited est la société *holding* du Groupe au Royaume-Uni ;
- **Europcar Group UK Limited**, est une société à responsabilité limitée de droit anglais, dont le siège social est situé James House, 55 Welford Road à Leicester LE2 7AR, Royaume-Uni et immatriculée au registre des sociétés d'Angleterre et du pays de Galles (Registrar of Companies of England and Wales) sous le numéro 1089053. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Group UK Limited. Europcar Group UK Limited a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme au Royaume-Uni ;
- **Europcar Italia S.p.A.** est une société par actions à associé unique de droit italien dont le siège social est situé au 32 Corso Italia, 39100 Bolzane, Italie et immatriculée au registre du commerce de Bolzane sous le numéro 207101. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Italia S.p.A. Europcar Italia S.p.A. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Italie ;
- **Europcar IB S.A.** est une société de droit espagnol dont le siège social est situé aux 16-18 Avenida del Partenon, 2a planta, Campos de las Naciones à Madrid, 28042, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro 5999. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar IB S.A. Europcar IB S.A. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Espagne ;
- **Goldcar Spain S.L.U.** est une société de droit espagnol dont le siège social est situé Carretera Valencia N-332 Km 115, Sant Joan d'Alacant, 03550, Alicante, Espagne, immatriculée au Registre du commerce d'Alicante sous le numéro B03403169. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de Goldcar Spain S.L.U. Goldcar Spain S.L.U. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en Espagne et au Portugal ;

→ **LC EC Participations Investments S.L.U.** est une société de droit espagnol dont le siège social est sis Avenida del Partenon 16-18 Madrid, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro B87929428. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote de LC EC Participations Investments S.L.U. LC EC Participations Investments S.L.U. est la société de *holding* du Groupe concernant les activités de Goldcar.

Pour une présentation des autres filiales consolidées du Groupe, se référer à la Note 36 « *Entités du Groupe aux états financiers 2018* » figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du Document de Référence.

### 1.8.2.2 Acquisitions et cessions de filiales en 2018

Le 1<sup>er</sup> mars 2018, le Groupe a signé un accord avec Daimler Mobility Services en vue de la cession des 25 % détenus dans la Société Car2go Europe GmbH. La finalisation de l'opération était subordonnée à l'approbation des autorités de la concurrence. L'opération a été conclue le 4 avril 2018, pour un montant de 70 millions d'euros.

Le 25 avril 2018, le Groupe a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale Ubeeqo, 100 % de la société Poleis Consulting et de leur marque Scooty, *start up* belge de partage de scooters électriques en libre-service créée en 2016. Scooty est une startup belge qui met à disposition de ses clients 176 scooters électriques en libre-service à Bruxelles et Anvers.

### 1.8.2.3 Participations

Dans le cadre du développement de sa stratégie de mobilité, le Groupe a, en septembre 2016, par le biais de sa filiale italienne Europcar Lab Italia S.p.A., pris une participation minoritaire de 20 % dans le capital de la société Wanderio S.p.A., une *start up* italienne dont l'ambition est de proposer, par le biais d'une plateforme de recherche et de comparaison multimodale, le meilleur moyen de transport pour aller d'un point A à un point B suivant deux critères de prix et de durée.

Le 28 février 2017, Europcar Lab Italia S.p.A. a porté à 33,33 % sa participation dans Wanderio S.p.A.

Le 17 février 2017, le Groupe a acquis la participation minoritaire qui était détenue par les fondateurs d'Ubeeqo représentant environ 24 % du capital d'Ubeeqo International S.A.S. Par conséquent, le Groupe Europcar détient 100 % du capital et des droits de vote d'Ubeeqo International S.A.S. au travers d'Europcar Lab S.A.S.

Le 23 mai 2017, le Groupe a pris une participation minoritaire de 20 % par l'intermédiaire d'Europcar Lab S.A.S. dans Carshare Ventures B.V., une *start up* spécialisée dans le partage de véhicules entre particuliers. Par l'intermédiaire de sa filiale Europcar

Lab S.A.S., le Groupe rejoint un consortium composé des deux actionnaires actuels (AutoBinck Group et Studio Founders) pour un investissement total de 10 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait une participation de 25 % du capital et des droits de vote de la société Car2go Europe GmbH. La société Car2go Europe GmbH est consolidée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe. Se reporter à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2017* ».

### 1.8.2.4 EC Finance Plc

**EC Finance Plc** est un véhicule de financement ad hoc et autonome créé pour les besoins de l'émission des Obligations EC Finance qui finance une partie de la flotte du Groupe. Toutes les actions ordinaires d'EC Finance Plc sont détenues par TMF Trustee Ltd, une entité régie par le droit anglais, en sa capacité de trustee d'un « *Charitable Trust* » de droit anglais. EC Finance Plc n'a aucune activité opérationnelle significative. La Société est considérée comme l'ultime autorité de contrôle d'EC Finance Plc et celui-ci est compris dans le périmètre de consolidation du Groupe. Pour plus d'informations sur les Obligations EC Finance, se référer à la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

### 1.8.2.5 Entités Securitifleet et Goldfleet

Les Entités Securitifleet S.A.S.U., Goldfleet France S.A.S., Goldfleet Italy S.p.A. et Securitifleet S.p.A. sont des entités détenues respectivement à 100 %, 100 %, 100 % et 94 % par la Société Securitifleet Holding S.A., elle-même contrôlée par Sanne Capital Market (Ireland) Limited, un véhicule *ad hoc* et autonome régi par le droit irlandais :

→ **Securitifleet S.A.S.U.**, est une société par actions simplifiée à associé unique dont le siège social est situé au 57 avenue de Bretagne, 76100 Rouen, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro 443 071 816. Securitifleet S.A.S.U. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar France S.A.S. ;

→ **Goldfleet France S.A.S.** est une société par actions simplifiée à associé unique dont le siège social est sis 57 avenue de Bretagne, 76100 Rouen, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro 839 096 997. Goldfleet France S.A.S. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Goldcar France S.A.R.L. ;



→ **Goldfleet Italy S.p.A.** est une société par actions de droit italien, dont le siège social est sis *Via Alfred Nobel 18, Laives (BZ)*, Italie, et immatriculée au registre de commerce de Bolzane sous le numéro 02993600218. Goldfleet Italy S.p.A. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Goldcar Italy S.R.L. ; et

→ **Securitifleet S.p.A.**, est une société par actions de droit italien, dont le siège social est situé au 32 Corso Italia, 39100 Bolzane, Italie, et immatriculée au registre de commerce de Bolzane sous le numéro 205586. Securitifleet S.p.A. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar Italia S.p.A.

Les Entités Goldfleet Spain S.L., Securitifleet S.L. et Securitifleet GmbH sont des entités détenues, respectivement, à 100 %, 95 % et 90 % par la Société Securitifleet Holding Bis S.A.S.U., elle-même contrôlée par Intertrust Corporate Services 2 (Irlande) Limited, un véhicule *ad hoc* et autonome régi par le droit irlandais :

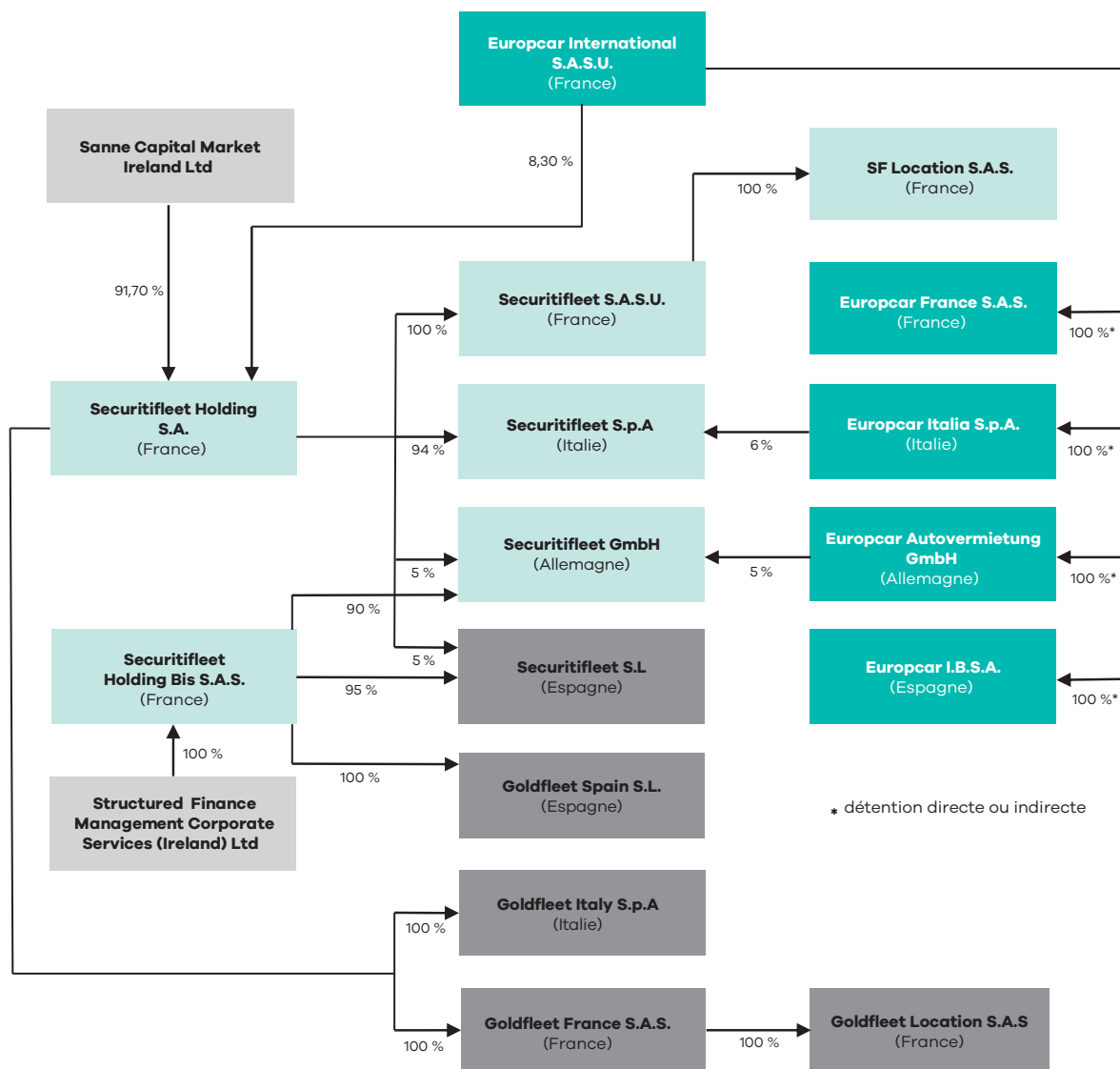
→ **Goldfleet Spain S.L.U.** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol dont le siège social est sis Carretera Valencia, km 115, Edificio Goldcar, 03550 Sant Joan d'Alacant (Alicante), Espagne, immatriculée au registre de commerce d'Alicante et portant le numéro d'identification fiscale B-42572438. Goldfleet Spain S.L.U. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Goldcar Spain S.L.U. ;

→ **Securitifleet GmbH** est une société à responsabilité limitée de droit allemand, dont le siège social est situé au 81 Tangstedter, Landstrasse, 22415 Hambourg, Allemagne et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRB 91341. Securitifleet GmbH est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar Autovermietung GmbH ; et

→ **Securitifleet S.L.** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol dont le siège social est sis C/Trespaderne, 19 Madrid, Espagne, immatriculée au registre de commerce de Madrid, Feuille M (310,150), Livre 17.955, page 92, et portant le numéro d'identification fiscale B-83382549. Securitifleet S.L. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar IB S.A.

Les entités Securitifleet et Goldfleet susmentionnées figurent dans le périmètre de consolidation du Groupe.

L'organigramme ci-après présente l'organisation juridique des sociétés Securitifleet et Goldfleet à la date du présent Document de Référence. Pour en savoir plus sur la structure du capital entre les entités opérationnelles Europcar, les entités opérationnelles Goldcar et les sociétés Securitifleet et Goldcar, se référer au graphique figurant à la Section 3.2.3 « Description des financements au 31 décembre 2018 ».



## 1.9 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

### 1.9.1 Recherche et développement

Le Groupe ne poursuit aucune activité en matière de recherche et développement. Il est cependant constamment à la recherche de solutions innovantes et a notamment créé en 2014 Europcar Lab, rebaptisé Mobility Lab en 2018, incubateur d'idées au service des projets stratégiques menés par le Groupe. Mobility Lab a également investi et fait l'acquisition de plusieurs sociétés développant de nouvelles solutions de mobilité en Europe.

Ces sociétés détiennent la plupart des droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de leurs activités respectives (notamment les services d'autopartage et de location de véhicules privés).

Se référer à la Section 1.7 « *Mobility Lab par Europcar Mobility Group* » pour une description de Mobility Lab.

### 1.9.2 Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles

Le Groupe détient la plupart des droits de propriété intellectuelle utilisés dans le cadre de son activité et notamment les droits significatifs pour cette dernière, ce qui lui permet, dans la grande majorité des cas, de fournir ses services à ses clients sans dépendre de tiers.

Ces droits sont détenus principalement soit (i) dans leur majorité, par Europcar International, Europcar Mobility Group, et au travers des filiales d'Europcar Participations et Europcar Lab, soit (ii) pour les signes distinctifs uniquement utilisés dans un pays, par une filiale du Groupe présente dans ce pays.

Les droits de propriété intellectuelle du Groupe se composent principalement :

- (i) des droits sur des signes distinctifs tels que des marques ou des noms de domaine, notamment ceux comportant les dénominations « Europcar® », « InterRent® », « Buchbinder® », « Goldcar® » et « Keddy® ». Ces droits de propriété intellectuelle sont enregistrés ou en cours d'enregistrement dans la plupart des pays où le Groupe est implanté de façon à les protéger de manière adaptée aux activités concernées ;
- (ii) des droits relatifs à la technologie « GreenWay® », logiciel offrant une solution commerciale complète, principalement dans les domaines de la gestion de la flotte de véhicules, de l'e-commerce, des réservations et des systèmes globaux de distribution ainsi que des activités de location ; et
- (iii) des droits relatifs aux marques et, le cas échéant, aux solutions technologiques et logicielles utilisées par les nouvelles sociétés de mobilité dont Europcar Mobility Group a fait l'acquisition depuis sa création. Ces droits de propriété intellectuelle permettent à ces sociétés acquises (à l'instar d'Ubeeqo) d'exploiter leurs services, dans certains cas, sans avoir recours à de tierces parties.

Dans le cadre de plusieurs contrats de partenariat ou de franchise hors de France (notamment avec (i) Discount Car & Truck Rentals Ltd au Canada, (ii) AMAG Services

AG en Suisse et au Lichtenstein, (iii) ARAC GmbH en Autriche, (iv) InterRent AS en Norvège et (v) Times Mobility Network CO. LTD au Japon) et dans les cas où les services fournis le requièrent, ECI concède à ses partenaires ou franchisés une licence sur certains de ses droits de propriété intellectuelle (notamment sur des marques et la technologie GreenWay®) sur un territoire donné. ECI est également partie à un contrat de licence croisée conclu avec Advantage OpCo (« Advantage »), aux termes duquel (i) Advantage concède à ECI une licence exclusive sur certaines marques « Advantage » dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, à l'exclusion des États-Unis (la licence couvrant néanmoins Porto Rico) et (ii) ECI concède à Advantage une licence exclusive sur la marque « Europcar® » sur le territoire des États-Unis (cette licence ne couvrant pas Porto Rico). Dans le cadre de deux partenariats, l'un avec le groupe chinois Shouqi Car Rental, et l'autre avec le groupe indien ECOS (India) Mobility and Hospitality Private Limited, des contrats de licences croisées ont également été conclus avec ces derniers, aux termes desquels (i) Shouqi et ECOS concèdent respectivement à Europcar International S.A.S.U., une licence sur certaines marques dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, et (ii) Europcar International S.A.S.U. concède à Shouqi et ECOS une licence sur la marque Europcar® respectivement sur les territoires chinois et indien. Les licences sont concédées de manière non exclusive et non transférable pour une durée équivalente à la durée des contrats de partenariat ou de franchise pour lesquelles elles sont octroyées. Elles ne font pas l'objet d'une redevance spécifique mais leur octroi est pris en compte par le Groupe dans l'économie globale des contrats de partenariat ou de franchise auxquels elles s'appliquent.

Se référer à la Note 16 « *Immobilisations incorporelles* » des états financiers 2018 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » pour avoir le détail de la valorisation des marques du Groupe.

## 1.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### 1.10 Immobilisations corporelles

Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 407 millions d'euros (344 millions au 31 décembre 2017). Le Groupe loue également un certain nombre d'actifs corporels, notamment certains bâtiments et certains équipements techniques. Pour l'exercice 2018, les charges locatives se sont élevées à 104,2 millions d'euros (83,3 millions au 31 décembre 2017).

Les immobilisations corporelles détenues ou louées par les entités du Groupe sont essentiellement constituées :

- de bâtiments administratifs et de bureaux pour les besoins des fonctions administratives et commerciales du Groupe dans l'ensemble des pays dans lequel le Groupe exerce ses activités.

La Société a établi son siège à Paris (75017) (France) et occupe trois étages du Bâtiment Metropolitan comprenant 5 470 m<sup>2</sup> de surfaces locatives de bureaux ainsi que des emplacements de parking, lesquels sont loués par Europcar International aux termes d'un contrat de bail commercial de locaux à usage de bureaux, conclu le 2 octobre 2017, d'une durée ferme de dix années entières et consécutives à compter du 1<sup>er</sup> février 2018. La durée initiale de dix années est une durée ferme et irrévocable, Europcar International ayant renoncé à sa faculté de donner congé de son bail au terme des trois premières périodes triennales de celui-ci.

Chacune des Filiales Pays occupe également des locaux pour son siège social ;

- des agences de location principalement situées dans des aéroports ou gares ferroviaires, ou à proximité, et dans les quartiers d'affaires et en banlieue.

Chaque Filiale Pays loue ou exploite la majorité des 1 304 agences de location du Groupe qu'elle gère directement, en vertu de concessions accordées par des autorités gouvernementales et de baux conclus avec des entités privées. Ces baux et accords de concession exigent habituellement le paiement des loyers ou des redevances de concession minimales et, dans certains pays, exigent le versement ou le remboursement par chaque Filiale Pays en question des frais d'exploitation, le paiement d'un loyer supplémentaire, ou des honoraires de concession supérieurs aux minimums garantis, sur la base d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou des ventes dans les locaux concernés ;

- d'infrastructures techniques de serveurs et centres de données ;
- d'équipements d'hydrocarbures et d'installations de lavage de voiture au sein de ses agences de location dans chacune des Filiales Pays.

Ces immobilisations corporelles sont données en garantie du financement *corporate*, comme indiqué à la Note 17 « *Immobilisations corporelles* » des états financiers consolidés 2018 figurant à la Section 3.4 du présent Document de Référence.

# 02

## FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2.1	RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE	70	2.5	RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	87
2.2	RISQUES OPÉRATIONNELS RELATIFS AUX ACTIVITÉS	73	2.6	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES	91
2.3	RISQUES RELATIFS AU FONCTIONNEMENT ET À L'ORGANISATION DU GROUPE	77	2.7	ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ	96
2.4	RISQUES FINANCIERS	80	2.8	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	98
			2.9	PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	102



*Les investisseurs sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations présentées dans le présent Document de Référence, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent chapitre. Ces risques sont, à la date du présent Document de Référence, les principaux risques dont le Groupe estime que la réalisation éventuelle pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats, sa situation financière, ses perspectives, son image, sa réputation ou le cours de bourse des actions de la Société. Cette présentation ne saurait en constituer une liste exhaustive. En particulier, d'autres risques inconnus à ce jour ou bien considérés comme non susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif à la date du présent Document de Référence pourraient, dans le futur, affecter significativement le Groupe. En effet, le Groupe peut être exposé à des risques émergents, nouveaux ou en constante évolution, et dont l'impact demeure incertain. Tous les risques actuellement inconnus ou considérés comme non significatifs pourraient à l'avenir s'avérer importants et impacter significativement le Groupe. Compte tenu des incertitudes liées à ces risques, le Groupe n'est pas toujours en mesure d'en quantifier les conséquences avec un degré suffisamment pertinent de précision. De nombreux processus de gestion des risques ainsi que des procédures et contrôles ont néanmoins été mis en place afin d'identifier, de surveiller et de gérer les risques de façon permanente. Ces procédures et contrôles des risques sont décrits au paragraphe 2.6 « Procédures de gestion des risques » et au paragraphe 2.8 « Procédures de contrôle interne » du présent Document de Référence.*

*Dans le présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées 2018 relatives aux Filiales Pays intègrent (i) les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017 ; (ii) les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017 ; et (iii) les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar a fait l'acquisition le 19 décembre 2017.*

*Dans ce chapitre et comme dans le présent Document de Référence, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2017 et l'exercice 2018 sont réalisées sur la base des données reportées, et n'intègrent donc pas de retraitements relatifs aux acquisitions ou aux cessions des exercices concernés.*

## 2.1 RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE

### 2.1.1 Risques liés à la concurrence élevée dans le secteur de la location de véhicules marqué par des évolutions structurelles

Le secteur de la location de véhicules est un marché concurrentiel. Sur le plan international, le Groupe est principalement en concurrence avec plusieurs sociétés multinationales de location de véhicules et de brokers. Le Groupe est également en concurrence dans certaines régions ou certains pays avec un certain nombre d'entreprises régionales de taille moins importante. Dans certaines régions, les concurrents et concurrents potentiels du Groupe peuvent avoir une plus grande part de marché, davantage de personnel technique, une clientèle plus large, des coûts plus faibles, des canaux de distribution plus performants ou une meilleure reconnaissance de leur marque et pourraient s'adapter plus rapidement que le Groupe pour répondre aux attentes et changements de la demande dans la zone où ils opèrent. La concurrence accrue pourrait rendre difficile la pénétration de certains marchés et notamment les États-Unis, premier marché mondial, où Europcar opère actuellement via un partenariat. À l'échelle mondiale, certains de ces concurrents et concurrents potentiels peuvent disposer de moyens financiers ou de ressources marketing plus importants.

Le prix est l'un des principaux facteurs de compétitivité du secteur de la location de véhicules. La tarification dépend fortement de l'offre de véhicules disponibles à la location par rapport à la demande, une offre excédentaire pouvant générer une forte pression sur les prix dans la mesure où les sociétés de location de véhicules cherchent à maintenir des taux élevés d'utilisation de leur flotte. Une inadéquation entre l'offre et la demande peut survenir en raison d'un certain nombre de facteurs affectant l'exactitude de ces prévisions, notamment la fluctuation de la taille des flottes des autres acteurs du secteur et de la relative dispersion du marché de la location de véhicules en Europe.

Les éventuelles pressions concurrentielles qui obligerait le Groupe à s'aligner sur les prix de ses concurrents sans pour autant qu'il soit en mesure de réduire ses coûts d'exploitation, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le secteur d'activité de la location de véhicules connaît des évolutions structurelles et fait face à des changements importants liés aux nouvelles technologies et à l'évolution des préférences et des comportements des clients

qui en résulte. L'utilisation croissante d'Internet et des applications sur téléphone mobile pour les réservations de location de véhicules constitue un changement structurel important qui a eu pour effet d'augmenter la transparence concurrentielle et donc la pression potentielle sur les prix dans le secteur de la location de véhicules, de telle sorte que le prix pourrait devenir le principal, voire l'unique facteur de différenciation. Cette tendance devrait se poursuivre même si la croissance des réservations de location de véhicules effectuées par Internet (y compris par l'intermédiaire de courtiers de location) s'est ralentie ces dernières années. Le pourcentage des réservations par Internet pour le Groupe est ainsi passé de 27 % en 2008 à 74 % en 2017 et à 76 % en 2018. Cette augmentation résulte notamment de la simplicité d'utilisation de ce canal de distribution (y compris pour les réservations de « dernière minute ») et de la possibilité qu'il offre de pouvoir comparer les prix et les services. Ces tendances pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

La transparence accrue sur les prix et le ralentissement économique récent poussent les particuliers et les entreprises à se tourner davantage vers les offres de

voyages à bas coûts (*low cost*) et de nombreuses sociétés ont introduit des mesures visant à réduire les coûts des voyages d'affaires. Ainsi, sur le marché de la location de véhicules, la demande est en hausse pour les petits véhicules économiques et de façon plus générale sur le marché « low cost », ce qui oblige les acteurs du secteur à ajuster la composition de leur flotte et à adapter la structure de coûts associés à ces offres. L'incapacité du Groupe à s'aligner sur ces évolutions du marché et l'intensification de la concurrence pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

L'émergence de nouvelles solutions de mobilité crée des opportunités mais comporte également des risques (voir les Sections 1.3 « *Marché des services de mobilité* » et 1.4 « *Stratégie* » du présent Document de Référence). L'arrivée de nouveaux concurrents potentiels tels que les sociétés proposant des services d'autopartage et de covoiturage ainsi que leur présence croissante sur le marché de la mobilité pourraient également affecter la position concurrentielle du Groupe. En outre, la concurrence sur les nouvelles solutions de mobilité par des acteurs qui ont des *business models* différents pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats et les perspectives de la Société sur ces services.

### 2.1.2 Risques liés à la baisse de la demande de voyages dans les régions dans lesquelles le Groupe opère

Le Groupe bénéficie d'un réseau international et opère principalement en Europe. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, le Groupe a généré 93 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et holdings en Europe et 6 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et holdings dans le Reste du Monde. La demande portant sur la location de véhicules dans une région donnée, et plus particulièrement la demande du segment « affaires », est affectée par les évolutions du produit intérieur brut (PIB). La baisse ou la stagnation du PIB a un effet négatif sur la demande de location de véhicules. Cela pourrait entraîner un resserrement du marché du crédit, une baisse des déplacements professionnels et touristiques, une baisse de la consommation et une volatilité plus importante des prix de carburants, autant de facteurs qui pourraient négativement affecter le secteur de la location de véhicules, et notamment la demande sur le segment « affaires ». La situation actuelle et les perspectives pour la zone euro restent incertaines avec un risque de stagnation.

Un environnement déflationniste en Europe ou dans l'un de ses États limiterait les perspectives de croissance du Groupe et toute dégradation des conditions économiques dans la zone euro y compris liée au « Brexit », aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives. Pour toute information additionnelle relative au Brexit, se reporter à la Section 2.1.4 du présent Document de Référence.

La demande portant sur la location de véhicules, particulièrement sur le segment « loisirs », est également affectée par les tendances dans le transport aérien qui

sont elles-mêmes affectées à la fois par les conditions macroéconomiques et des facteurs plus spécifiques tels que le prix des vols, le prix de l'essence, les mouvements de grève, les mouvements sociaux, les catastrophes naturelles, les épidémies, les attentats terroristes (ou une perception accrue du risque d'attentats), les conflits militaires et la réponse des États face à de tels événements. Par ailleurs, s'agissant des mouvements sociaux comme ceux qui ont eu lieu en France au dernier trimestre 2018, le Groupe estime que l'impact sur les activités, les résultats d'exploitation et la performance financière du Groupe a été limité. Toutefois, si ces mouvements sociaux devaient se reproduire ou s'inscrire dans la durée, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe, notamment si ces mouvements avaient lieu dans les zones touristiques dans lesquelles le Groupe a une forte activité. De même, en cas d'attentats répétés ou de troubles en Europe, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe. Afin d'en limiter l'effet défavorable négatif, un programme d'assurance est souscrit par le Groupe (voir Section 2.6.3.3 « *Les risques liés à son activité (hors flotte automobile)* »).

Le Groupe a généré 44 % de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 grâce aux locations au départ des agences situées dans les aéroports. Le Groupe a conclu des alliances et accords de partenariat importants avec plusieurs grandes compagnies aériennes qui génèrent une demande conséquente pour ses services. Ainsi, une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe

est fortement corrélée au niveau du trafic aérien. Tout événement qui perturberait ou réduirait les déplacements aériens professionnels ou touristiques pourrait donc avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière du Groupe et ses perspectives.

L'incertitude économique, la volatilité des conditions économiques et du niveau de fréquentation des transports aériens rendent également plus incertaines les prévisions de la demande et par conséquent de la gestion de la flotte.

La demande portant sur la location de véhicules est également particulièrement sensible aux conditions climatiques. La tendance aux réservations de dernière minute (qui résulte notamment de l'utilisation croissante des canaux de distribution sur Internet) a accru cette sensibilité. Des conditions climatiques défavorables, en particulier pendant les mois d'été, pourraient entraîner une baisse de la demande sur cette période déterminante de l'année. Une baisse significative de la demande résultant de conditions climatiques mauvaises pourrait ne pas être anticipée dans la planification de la gestion de la flotte du Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

### 2.1.3 Risques liés au caractère saisonnier et sensible aux conditions climatiques du secteur d'activité de la location de véhicules

Le troisième trimestre de l'année est historiquement le trimestre au cours duquel l'activité du Groupe est la plus importante du fait du nombre plus important de voyages de loisirs pendant l'été. À titre d'exemple, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a généré au cours du troisième trimestre 34 % de son chiffre d'affaires consolidé et 74 % de son Corporate EBITDA ajusté. Tout événement qui perturberait l'activité de location au cours des deuxième ou troisième trimestres, pourrait avoir un effet défavorable significatif et important sur le chiffre d'affaires du Groupe et sa rentabilité, notamment en raison de l'existence de coûts fixes significatifs.

Le Groupe effectue les achats de véhicules pour sa flotte sur la base des fluctuations anticipées de la demande,

notamment saisonnières. Cet ajustement nécessaire de la taille de la flotte se reflète également par un niveau d'endettement plus élevé pendant les mois d'été par rapport au reste de l'année afin de pouvoir financer les acquisitions supplémentaires de véhicules. Le Groupe gère sa structure de coûts et ses décisions d'investissement sur la base de ses prévisions de demande et de ses besoins historiques. Toute discordance entre l'activité réelle et les prévisions du Groupe notamment pendant les pics saisonniers et les périodes intermédiaires qui les précèdent et les suivent pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les prix et donc sur l'activité du Groupe, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

### 2.1.4 Risques liés à la sortie imminente du Royaume-Uni de l'Union européenne

Par référendum le Royaume-Uni a fait le choix de sortir de l'Union européenne (le « **Brexit** »). Le 29 mars 2017, le Royaume-Uni a invoqué l'article 50 du Traité de Lisbonne, ayant déclenché une période de deux ans, susceptible de prorogation (requérant l'unanimité des États membres de l'Union européenne), pendant laquelle le gouvernement britannique doit négocier les conditions de son retrait de l'Union européenne. À moins d'une modification de ce calendrier, il est prévu que le Royaume-Uni quitte l'Union européenne au mois d'avril ou mai 2019. L'incertitude demeure sur les modalités de ce retrait prévu de l'Union européenne et de celui des divers modèles alternatifs de relations que le Royaume-Uni pourrait négocier avec l'Union européenne. Au regard du fait que toute période transitoire ou de mise en œuvre ainsi que les éventuels accords de remplacement requièrent à la fois l'approbation du Royaume-Uni et de l'Union européenne, il existe un risque que de tels accords ne soient pas conclus d'ici l'échéance de la sortie effective du Royaume-Uni de l'Union européenne. Les effets potentiels de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et les mesures potentielles d'atténuation de ces effets pourront varier

considérablement en fonction de la date de retrait et de la nature des accords qui seront conclus pendant la phase transitoire, de mise en œuvre ou postérieure à ce retrait.

Hormis ces risques sur le territoire britannique, le groupe est vigilant sur les activités Loisirs dans le Sud de l'Europe, en particulier en Espagne et au Portugal. Ces destinations sont fortement fréquentées par les anglais qui pourraient réduire leur déplacement en cas de chute de la devise, de ralentissement de l'activité au Royaume-Uni ou d'évolutions de la réglementation qui pèseraient sur les déplacements.

Le Brexit et les incertitudes liées à ces négociations pourraient affecter négativement les économies globales, les conditions du marché et pourraient contribuer à l'instabilité des marchés financiers et des marchés des changes notamment liés à la volatilité de la valeur de la livre sterling ou de l'euro. Les effets du Brexit ne pouvant être complètement anticipés, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la production automobile et la disponibilité des véhicules, sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière du Groupe et ses perspectives. Sur un plan structurel, la Grande Bretagne est

un territoire où la concurrence est vive et les prix tendus, tirant le marché vers le bas en particulier sur les activités « SME » et « Remplacement » du segment Affaires. Ce contexte est renforcé par le Brexit qui crée une pression sur les volumes, affectant défavorablement le segment Affaires qui n'est que partiellement compensé par les volumes réalisés sur le segment « Loisirs ». Le Brexit a également un effet sur les prix lié à une hausse de l'inflation qui pourrait ne pas être compensée par une hausse des prix. Enfin, le Brexit pourrait entraîner des incertitudes quant

au cadre juridique applicable aux opérations du Groupe en raison notamment de potentielles divergences de lois et réglementations nationales, le Royaume-Uni devant déterminer les lois de l'Union européenne qu'il souhaite remplacer ou reproduire. Le lecteur est invité à se reporter à la Note 28 « *Gestion des risques financiers* », sur le risque de change des états financiers 2018 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* ».

## 2.2 RISQUES OPÉRATIONNELS RELATIFS AUX ACTIVITÉS

### 2.2.1 Risques liés à l'approvisionnement de la flotte de véhicules du Groupe et aux campagnes de rappel des constructeurs

L'approvisionnement de la flotte du Groupe repose dans une large mesure sur des accords contractuels conclus avec un nombre limité de constructeurs et de concessionnaires automobiles.

Chacun de ces constructeurs peut décider de restreindre la fabrication ou la vente de véhicules au secteur de la location pour diverses raisons ou pourrait être affecté par la survenance d'événements imprévisibles qui pourraient perturber la chaîne d'approvisionnement des véhicules. De manière générale, les constructeurs automobiles limitent le volume des ventes des véhicules aux sociétés de location courte durée à un pourcentage du total de leurs ventes de véhicules neufs. Ce pourcentage varie entre 7 % et 12 % suivant les constructeurs. Par ailleurs, en fonction des conditions de marché, la vente de véhicules aux sociétés de location de véhicules peut s'avérer moins rentable pour les constructeurs automobiles que d'autres options de vente ou peut ne pas correspondre à leur stratégie commerciale et de promotion de la marque sur une période donnée. En effet, les ventes aux sociétés de location de véhicules ont historiquement été relativement moins rentables pour les constructeurs automobiles en raison des avantages promotionnels et autres programmes de rabais qu'ils octroient et qui permettent aux acheteurs de flotte comme Europcar de limiter les coûts moyens de détention de leurs véhicules. Les coûts d'approvisionnement et de détention de la flotte peuvent donc augmenter en raison des taxes liées à la réduction des émissions de carbone, stratégies des constructeurs automobiles visant à limiter les ventes au secteur de la location de véhicules ou à accroître la rentabilité de ces ventes (en offrant par exemple des rabais ou des prix de rachat moins élevés), et il ne peut être garanti que le Groupe soit en mesure de répercuter cette augmentation des coûts sur ses clients. Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir des tarifs ou des conditions favorables à l'achat des véhicules et qu'il n'était pas en mesure de répercuter une hausse importante des coûts sur ses clients, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière. Pour plus d'informations sur les dépenses du Groupe liées à l'achat de véhicules et les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, voir les Sections 3.1.1.2 « *Principaux*

*facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe* », paragraphe « *Structure des coûts et efficacité opérationnelle* » et 3.3.1 « *Investissements historiques* » du présent Document de Référence.

Tout changement de normes, difficulté économique ou financière, affectant les constructeurs, concessionnaires et leurs fournisseurs de composants de véhicules, pourrait entraîner une augmentation des prix payés par le Groupe pour les véhicules ou limiter la capacité du Groupe à approvisionner sa flotte. Par conséquent, le Groupe ne peut garantir qu'il continuera d'être en mesure d'acquérir des véhicules à des conditions aussi compétitives ou selon les modalités de vente dont il bénéficie actuellement. En particulier, le Groupe s'appuie sur des programmes avec engagement de rachat (dans lesquels les véhicules du Groupe sont rachetés par les constructeurs ou concessionnaires selon des conditions préalablement définies après une période prédéterminée) pour limiter le risque sur la valeur résiduelle de revente des véhicules, financer sa flotte sur la base d'un prix de rachat prédéterminé et avoir plus de flexibilité dans la gestion de sa flotte. Si le coût des véhicules acquis par le Groupe augmentait et que le Groupe n'était pas en mesure de répercuter tout ou partie de cette augmentation sur ses clients ou si le Groupe était dans l'impossibilité de s'approvisionner en véhicules en bénéficiant d'engagements de rachat dans des termes compétitifs, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

La politique d'achat de véhicules demeure essentiellement orientée « buy-back ». La part du diesel dans les achats par le Groupe de véhicules particuliers est passée de 59 % en 2015 à 53 % en 2016, 47 % en 2017 et 38 % en 2018. Cette baisse continue à se faire principalement sur les petits véhicules, mini économiques et compacts. Du fait de l'avantage économique d'usage toujours favorable (plus faible consommation, prix du litre et récupération de la TVA), à la date du présent Document de Référence, le Groupe n'a pas encore constaté de baisse de la demande sur le diesel de la part de ses clients.



Ainsi, sur les années 2016, 2017 et 2018, le « Volkswagen gate » a eu peu de conséquences sur la flotte du Groupe Europcar. S'il a été constaté sur le marché une légère baisse des valeurs résiduelles des véhicules diesel, du fait des accords *buy-back* sur la très grande majorité des volumes, les coûts de flotte du Groupe n'ont pas été impactés. Pour autant, il a été constaté qu'à la date du présent Document de Référence, les constructeurs ont réduit pour l'année 2019, comme en 2018, la proportion des véhicules diesel au profit des véhicules essence.

La nouvelle procédure WLTP (*Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure*) permettant de mesurer la consommation de carburant et les rejets de CO<sub>2</sub> et autres polluants est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2018. Les taux de CO<sub>2</sub> constatés depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle procédure WLTP sont supérieurs à ceux de l'ancienne norme, entraînant une augmentation des taxes imposées sur les véhicules. La France, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont les principaux pays concernés par cette augmentation. De plus, afin d'inciter les constructeurs et les consommateurs à se tourner vers des véhicules à faible émission, il ne peut être exclu, à la date du présent Document de Référence, que les gouvernements des différents pays décident à l'avenir de mettre en place ou d'augmenter de façon significative les taxes basées sur le CO<sub>2</sub>, susceptible d'entraîner une augmentation des coûts de détention et d'avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Par ailleurs, il est constaté que pour l'activité de location courte durée, la demande client pour les véhicules électriques reste sporadique. La faible autonomie, le temps de recharge élevé et les infrastructures limitées demeurent un véritable frein pour les clients. Les véhicules hybrides sont quant à eux bien perçus, mais l'offre des constructeurs reste actuellement très limitée. À l'horizon 2020, le Groupe prévoit une offre grandissante de véhicules hybrides et électriques.

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes si un constructeur ou un concessionnaire ne pouvait plus respecter son engagement de rachat pour

cause d'insolvabilité ou pour toute autre raison ou si un constructeur ou un concessionnaire ne souhaitait plus racheter des véhicules dont la valeur résiduelle aurait diminué. Dans ces hypothèses, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de revendre ses véhicules aux prix spécifiés dans le programme de rachat ou calculés sur la base de l'amortissement garanti ou percevoir les primes contractuelles. Si un constructeur ou un concessionnaire ne respectait pas les obligations susmentionnées, le Groupe pourrait se retrouver avec une créance impayée substantielle et incertaine, en particulier en ce qui concerne les véhicules qui auraient été soit (i) revendus à un montant inférieur au montant garanti contractuellement et donc soumis à une obligation d'indemnisation par le constructeur ou par le concessionnaire pour la perte supportée par le Groupe ou (ii) retournés au constructeur ou au concessionnaire mais pour lesquels le Groupe risquerait de ne recevoir aucun paiement ou un paiement partiel. Ce défaut d'exécution pourrait entraîner une perte substantielle pour le Groupe.

Les véhicules composant la flotte du Groupe peuvent faire l'objet de rappels par leurs constructeurs. Dans certains cas, les rappels peuvent conduire le Groupe à essayer de rappeler les véhicules loués auprès des clients ou à refuser de louer les véhicules disponibles jusqu'à ce que les mesures prévues par les rappels puissent être appliquées. Si un grand nombre de véhicules faisait l'objet de rappels simultanés, ou si les pièces de rechange nécessaires n'étaient pas disponibles en quantité suffisante, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés pour satisfaire la demande clients durant plusieurs semaines/mois. Le Groupe pourrait également devoir faire face à des recours en responsabilité si les rappels concernaient des véhicules déjà revendus. En fonction de leur nombre et de leur importance, les rappels pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe, diminuer la valeur résiduelle des véhicules concernés, soulever des difficultés en termes de service à la clientèle et, plus généralement, nuire à la réputation globale du Groupe et à l'image dont le Groupe bénéficie auprès des consommateurs.

## 2.2.2 Risques liés aux relations contractuelles avec certains partenaires et canaux de distribution clés

Dans le segment « loisirs », le Groupe s'appuie sur un certain nombre de partenariats ciblés et des canaux de distribution tiers qui génèrent un chiffre d'affaires de location important, représentant 38 % des réservations de location de véhicules du Groupe en 2018 (pour plus d'informations sur les partenariats du Groupe sur le segment « loisirs », voir la Section 1.6.3.2 « Clientèle loisirs », paragraphe « Partenariats ciblés sur la clientèle Loisirs » du présent Document de Référence).

Dans le segment « affaires », le Groupe a également conclu de nombreux contrats exclusifs et non exclusifs avec des grandes entreprises qui génèrent cumulativement une part significative du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La perte de certains de ces partenariats, canaux de distribution ou contrats, toute modification défavorable dans leurs conditions, y compris les barèmes des commissions et autres arrangements financiers, la résiliation potentielle de certains de ces contrats (dont certains peuvent être résiliés à tout moment par les partenaires), la réduction des volumes de ventes de certains des partenaires ou canaux de distribution, ou l'incapacité d'une partie à traiter et communiquer les réservations au Groupe pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière et les perspectives du Groupe.



### 2.2.3 Risques liés aux relations contractuelles avec certains fournisseurs clés (en plus des constructeurs automobiles)

Le Groupe a conclu un certain nombre de contrats avec des fournisseurs autres que les constructeurs automobiles, en particulier avec des sociétés d'assurance et des fournisseurs de services informatiques. Le Groupe s'appuie essentiellement sur AIG et Allianz (voir la Section 2.5.2 « Risques liés aux responsabilités et aux assurances » et la Section 2.6.3 « Assurances » du présent Document de Référence). Le Groupe entretient également des relations d'affaires importantes avec plusieurs fournisseurs de logiciels et de prestataires de services utilisés pour exploiter ses systèmes informatiques, gérer ses réservations et sa flotte ainsi que pour fournir certains services aux clients.

Les prestataires sur lesquels le Groupe s'appuie pourraient refuser de renouveler les contrats dans des conditions qui seraient favorables au Groupe, ou pourraient chercher à renégocier les contrats conclus avec le Groupe. Le Groupe ne peut pas garantir que les prestataires dont il dépend fourniront de manière satisfaisante les services et les produits nécessaires à la conduite de son activité ou fourniront ces services dans des conditions compétitives. La survenance de l'un de ces risques pourrait engendrer des difficultés opérationnelles, porter atteinte à la réputation du Groupe, conduire à la perte de clients et avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 2.2.4 Risques liés aux relations contractuelles avec des franchisés, des agents et des affiliés

Les redevances perçues des franchisés se sont élevées à 54,7 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Dans les contrats en vigueur en 2017 et 2018, en plus d'un droit d'entrée, lors du renouvellement de leurs contrats, les franchisés s'acquittent d'un droit d'utilisation exclusif de marques déterminées et détenues par le Groupe pour un territoire donné et défini dans leur contrat. Les franchisés paient également au Groupe un droit de réservation en fonction du canal de distribution retenu, ainsi qu'une redevance égale à un pourcentage du chiffre d'affaires généré par leur activité de location de véhicules assorti d'un minimum garanti.

En 2016, le Groupe a finalisé une revue complète de ses contrats de franchise Europcar et InterRent afin de déployer les nouveaux projets du Groupe. Dans le nouveau modèle de contrat de franchise, des rémunérations additionnelles à celles décrites ci-dessus sont prévues en fonction de services complémentaires notamment portant sur l'IT, le marketing, des formations spécifiques, éventuellement souscrits par les franchisés et entrant progressivement en vigueur au cours de l'année 2018. En 2019, le Groupe va poursuivre la revue de ses contrats de franchise en initiant une revue des modèles préalablement proposés au sein des sociétés Buchbinder et Goldcar récemment acquises.

S'agissant de la marque Europcar, 27 contrats ont été renouvelés et/ou signés en 2017 et environ 21 contrats ont été renouvelés en 2018, 13 contrats devraient être renouvelés en 2019, 26 en 2020, dix en 2021 et 32 en 2022. S'agissant de la marque InterRent, un nouveau contrat a été signé en 2016, un contrat a été renouvelé en 2017, 13 contrats ont été renouvelés en 2018, six devraient être renouvelés en 2019 et sept en 2022.

Le réseau Europcar est composé de 118 franchisés. Le réseau Buchbinder est composé de 11 franchisés. Le réseau Goldcar est quant à lui composé de 11 franchisés.

Le Groupe ne peut garantir que l'ensemble de ses contrats de franchise seront renouvelés ou renouvelés dans les conditions figurant dans les contrats de franchise proposés par la Société. Des franchisés pourraient décider de quitter les réseaux du Groupe pour rejoindre des concurrents qui leur offrirait des conditions plus favorables. Si un ou plusieurs franchisés décidaient de quitter les réseaux du Groupe, cela pourrait amoindrir la couverture géographique des réseaux ; si le Groupe n'était pas en mesure de les remplacer en concluant des accords avec des franchisés à des conditions *a minima* identiques, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité et les perspectives du Groupe. La perte de certains franchisés pourrait également fragiliser la réputation des marques du Groupe. Le Groupe exploite également un certain nombre d'agences de location de véhicules dans ses Filiales Pays par l'intermédiaire d'agents. Dans certains cas, la validité ou la force exécutoire de certaines des conditions générales de ces contrats d'agence ont été et pourraient de nouveau à l'avenir être contestées par les agents du Groupe ou des tiers. Dans la mesure où un tribunal ou une autorité réglementaire considérerait un terme ou une disposition nulle ou inapplicable et si cette décision devait s'appliquer aux contrats d'agence du Groupe dans une région donnée, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Le Groupe dispose aussi d'un réseau d'affiliés opérant sous la marque Brunel. De nouveaux contrats sont actuellement à l'étude. Le Groupe ne peut garantir que l'ensemble des membres de son réseau d'affiliés se maintiennent au sein du réseau de chauffeurs diminuant ainsi la couverture géographique de ses services et le revenu y afférant. Par ailleurs, le Groupe doit faire face à des risques concernant les actions ou les omissions de ses franchisés, agents et affiliés (pour plus d'informations voir la Section 2.3.3 « Risques liés à la capacité du

*Groupe à développer et maintenir une reconnaissance de ses marques favorable* » et sur la gestion et les caractéristiques de l'exploitation des activités de

franchises, voir la Section 1.6.5.3 « *Le Département Franchise du Groupe* » du présent Document de Référence).

### 2.2.5 Risques liés à l'impossibilité éventuelle pour le Groupe de poursuivre ses activités à des conditions acceptables dans certains grands aéroports ou gares

Pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, le Groupe a généré 44 % de son chiffre d'affaires consolidé dans les Filiales Pays dans des agences de location de véhicules situées dans les aéroports. Le nombre d'agences de location aux aéroports en pourcentage du nombre total d'agences de location du Groupe est resté stable à 17 % sur 2018. Le Groupe exploite ses agences de location dans les aéroports et les gares ferroviaires dans le cadre de contrats dont la durée est habituellement comprise entre trois et cinq ans. Bien que ces accords aient été renouvelés dans le passé, les conditions commerciales pourraient être

ajustées et le Groupe ne peut garantir que les accords seront renouvelés à des conditions similaires (notamment en raison d'une tendance à la hausse des commissions versées aux aéroports à répercuter sur le consommateur final le cas échéant). L'impossibilité éventuelle pour le Groupe de poursuivre ses activités à des conditions acceptables dans certains grands aéroports et grandes gares ferroviaires faisant actuellement partie du réseau Europcar pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 2.2.6 Risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat

En 2017, environ 89 % de la flotte en unités acquise en 2017 par Europcar était couverte par des engagements de rachat. Ce taux baisse légèrement à 87 % en 2018 après prise en compte d'Europcar Irlande, Europcar Danemark, Buchbinder et Goldcar. La valeur résiduelle des véhicules restants non couverts par les programmes de rachat et désignés comme des « véhicules à risque » est exposée à des conditions variables liées aux incertitudes du marché des véhicules d'occasion. La capacité du Groupe à vendre ses véhicules sur le marché des véhicules d'occasion pourrait être contrainte par un certain nombre de facteurs, notamment les conditions macroéconomiques, les changements de modèle, les exigences légales (par exemple des changements affectant la législation environnementale ou les taxes sur les véhicules) et l'offre excédentaire des constructeurs de véhicules neufs ou jeunes occasions. Une baisse des prix des véhicules d'occasion ou un manque de liquidité sur le marché des véhicules d'occasion pourrait sérieusement limiter la capacité du Groupe à revendre les « véhicules à risque » sans enregistrer une perte sur investissement et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

Bien que le Groupe ait conclu certains accords pluriannuels de rachat de véhicules, le pourcentage de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe, actuellement relativement bas, pourrait augmenter en raison des conditions du marché ou de la réticence des constructeurs à conclure des ventes avec engagement de rachat ou si les conditions de rachat offertes étaient moins attractives.

Le Groupe s'appuie sur les programmes de rachat pour financer une part importante de sa flotte. Si le Groupe ne parvenait plus à acheter une partie importante des véhicules de sa flotte par le biais des programmes de rachat à des conditions acceptables, cela pourrait

également rendre plus difficile le financement de la dette liée aux acquisitions de véhicules à des conditions acceptables (voir la Section 2.4.4 « *Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte* » du présent Document de Référence).

Par ailleurs, les coûts de détention de la flotte représentent un coût important dans l'activité du Groupe. Dans ce cadre, les programmes de rachat permettent au Groupe de déterminer à l'avance une part importante de ces coûts de détention. Toute augmentation de la proportion de « véhicules à risque » dans la flotte du Groupe diminuerait cette capacité de prévision des coûts de détention de la flotte d'une part et augmenterait son exposition aux fluctuations de la valeur résiduelle des véhicules d'occasion d'autre part. Par ailleurs, une baisse de la valeur résiduelle des « véhicules à risque » pourrait conduire le Groupe à enregistrer une perte lors de la revente finale de ces véhicules et affecterait sa liquidité en réduisant la valeur de la base d'actif sur laquelle s'appuie le financement.

Enfin, les programmes de rachat offrent une flexibilité accrue pour ajuster la taille de la flotte du Groupe aux fluctuations saisonnières de la demande ou en cas de ralentissement économique, dans la mesure où ces programmes permettent une durée de détention plus courte que les véhicules à risque. Cette flexibilité a permis au Groupe d'optimiser les coûts de détention de sa flotte et d'accroître sa rentabilité. Le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure de conserver le même pourcentage de véhicules bénéficiant d'un engagement de rachat dans sa flotte ou que le même niveau de flexibilité dans la gestion de sa flotte sera maintenu à l'avenir, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

## 2.2.7 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe de détecter des fraudes

L'étendue et la nature des activités du Groupe l'exposent au risque de fraudes, qui pourraient impacter défavorablement ses résultats d'exploitation et sa situation financière ainsi que nuire à son image. Le Groupe pourrait être confronté à divers types de fraude qui pourraient la viser directement ou viser ses clients. De plus, avec la complexification des technologies et l'accélération de la mise en place de nouveaux services ou de nouvelles

applications relatives notamment à la facturation et à la gestion des relations avec les clients, de nouveaux types de fraudes plus difficiles à détecter ou à combattre pourraient également se développer. En cas de survenance ou de non-détection de ces nouveaux types de fraude, le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation et la réputation du Groupe pourraient être affectés.

## 2.3 RISQUES RELATIFS AU FONCTIONNEMENT ET À L'ORGANISATION DU GROUPE

### 2.3.1 Risques liés à la stratégie du Groupe

La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à identifier et exploiter avec succès des opportunités dans le marché en évolution des solutions de mobilité, et plus généralement d'adapter ses stratégies commerciales, pour répondre à l'évolution de la demande des clients et à leur diversité sur ses marchés existants. Son développement dépend également en partie de sa capacité à se développer davantage dans des régions où le Groupe n'a que peu d'expérience et où les pressions concurrentielles, notamment sur les prix, peuvent se révéler considérables. Le Groupe exerce ses activités dans 18 Filiales Pays en direct et 121 autres pays et territoires au travers de ses franchisés et partenaires. Le Groupe est donc susceptible d'étendre ses activités dans d'autres pays dans le cadre de sa stratégie de développement, y compris hors de sa couverture historique qu'est l'Europe occidentale, notamment en Asie, en Afrique, en Amérique et en Europe de l'Est (pour plus d'informations sur la stratégie de développement du Groupe, voir la Section 1.4 « Stratégie » du présent Document de Référence). L'harmonisation progressive des différentes procédures de contrôle interne parmi les différents pays d'implantation peut être source de difficultés et ralentir le déploiement de la stratégie du Groupe (voir la Section 2.8 « Procédures de contrôle interne » du présent Document de Référence). Les difficultés liées au maintien de la culture d'entreprise dans le cadre du développement du Groupe et la disparité des modes de gouvernance peuvent limiter la capacité du Groupe à étendre pleinement ses activités dans de nouveaux marchés. Exploiter des activités sur certains de ces marchés présente par ailleurs des risques inhérents à une plus grande instabilité économique, politique et juridique que sur les marchés plus matures.

Le développement du Groupe sur de nouveaux marchés ou segments de marché peut s'opérer selon son approche classique à savoir un développement organique, ou *via* la conclusion de nouveaux contrats de franchise, contrats de

*joint venture* ou de partenariats ou encore par l'acquisition de sociétés existantes. Cependant, il est possible que le Groupe ne parvienne pas à identifier avec succès les opportunités appropriées, les franchisés potentiels, les partenaires de *joint ventures* et les alliances ou agents et à conclure des accords avec ces derniers. Les partenaires du Groupe sont susceptibles d'avoir des intérêts et des buts économiques ou commerciaux qui divergent de ceux du Groupe ou pourraient ne pas être en mesure de respecter ou ne pas souhaiter respecter leurs obligations au titre d'une *joint venture* ou d'autres accords. Par ailleurs, ils pourraient bénéficier de connaissances acquises à travers la *joint venture*. En outre, certains des instruments de dette du Groupe contiennent des clauses limitant la capacité du Groupe de procéder à des acquisitions et conclure des accords de *joint venture* ou de partenariat (voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence).

Dans le cadre du déploiement de la stratégie du Groupe et de la réalisation de nouvelles acquisitions, le Groupe pourrait ne pas réussir à identifier des cibles appropriées à un prix et selon des termes acceptables ou pourrait se heurter à la concurrence d'autres acquéreurs potentiels. Le Groupe pourrait être conduit à supporter des coûts d'intégration élevés, des retards, ou autres difficultés financières et opérationnelles dans le cadre de l'intégration des sociétés acquises. Si le Groupe ne se trouvait pas en mesure de mener à bien l'intégration d'une ou plusieurs des sociétés acquises, et de conserver notamment les contrats clients clés et le personnel clé de ces sociétés, le Groupe ne peut garantir que l'acquisition concernée produira les synergies initialement attendues et notamment les synergies liées à la flotte (sourcing et financement). Le succès de ces acquisitions dépendra également de la capacité du Groupe à capitaliser efficacement sur l'expertise des sociétés intégrées afin d'optimiser les efforts de développement.

Par ailleurs, le Groupe ne peut garantir que, suite à leur intégration dans le Groupe, les sociétés acquises génèrent les flux de trésorerie escomptés. Le Groupe procède avant toute acquisition à des évaluations tenant compte d'un certain nombre d'estimations et d'hypothèses concernant la croissance, la rentabilité et la valorisation de la société dont l'acquisition est envisagée. L'évolution réelle de ces données pourrait s'avérer différente des résultats initialement attendus suite aux évaluations.

Par ailleurs, la réalisation de certaines acquisitions pourrait déclencher ou permettre de déclencher des clauses de changement de contrôle contenues dans certains des contrats auxquels les sociétés acquises seraient parties, ce qui pourrait entraîner la résiliation anticipée de ces accords et avoir des conséquences défavorables sur les activités et les résultats futurs du Groupe.

Les coûts comptables liés aux acquisitions pourraient affecter la situation financière du Groupe et ses résultats d'exploitation. En outre, le financement de toute acquisition

significative pourrait entraîner des changements dans la structure capitalistique du Groupe, et notamment générer un endettement additionnel. Le Groupe pourrait ne pas parvenir à maîtriser ces risques ou les difficultés rencontrées dans le cadre de ces potentielles acquisitions.

La survenance d'événements défavorables, de contentieux ou d'obligations juridiques imprévues, y compris des litiges découlant de l'acquisition et/ou en rapport avec les quelconques activités que le Groupe pourrait acquérir sans avoir la certitude d'obtenir une indemnisation satisfaisante de la part des vendeurs serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

La survenance de l'un ou plusieurs de ces facteurs pourrait entraîner des retards dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, accroître ses coûts ou diminuer les recettes liées à l'expansion envisagée, et avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation, la situation financière ou les perspectives du Groupe.

### 2.3.2 Risques liés à la capacité du Groupe à prévenir toute défaillance ou interruption des systèmes d'information centralisés du Groupe et à poursuivre des nouveaux développements en matière de technologie de système d'information

Le Groupe s'appuie sur des systèmes d'information afin d'enregistrer des réservations, traiter les transactions de location et de vente, gérer ses flottes de véhicules, tenir sa comptabilité et plus généralement conduire son activité. Le Groupe a centralisé ses systèmes d'information et s'appuie sur des prestataires de services de télécommunications pour relier ses systèmes avec les centres d'affaires qu'ils desservent (voir la Section 1.6.8 « *Système d'information* » du présent Document de Référence). La défaillance majeure des systèmes d'informations ou d'un système majeur, ou une perturbation importante des communications entre les systèmes et les sites qu'ils desservent, pourrait provoquer une perte des réservations, ralentir les processus de vente et de location, interférer avec la capacité du Groupe à gérer sa flotte et autrement affecter la capacité du Groupe à gérer son activité efficacement. Les conceptions de systèmes et les plans de continuité d'activité mis en place par le Groupe pourraient s'avérer insuffisants pour répondre de manière appropriée à une telle défaillance ou interruption.

En outre, pour atteindre ses objectifs stratégiques et rester compétitif, le Groupe doit continuer à développer et améliorer ses systèmes d'information afin de

répondre aux besoins du marché et suivre le rythme des nouveaux développements en matière de technologie de l'information. Cela pourrait nécessiter des investissements et le développement de nouveaux logiciels exclusifs ou d'autres technologies, l'acquisition de matériel et de logiciels ou des mises à jour des systèmes actuels. Le Groupe a fait des investissements dans ses systèmes d'information, y compris dans le cadre de son programme de transformation (avec des dépenses de développement informatique hors logiciel et matériel de 34 millions d'euros en 2018), mais le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'anticiper ces évolutions ou d'avoir les moyens d'acquies, concevoir, développer, mettre en œuvre ou utiliser, de manière rentable, des systèmes d'information fournissant les fonctionnalités nécessaires afin de lui permettre de faire face efficacement à la concurrence. De plus, en raison d'évolutions réglementaires le Groupe pourrait être obligé de procéder à des mises aux normes de son système qui pourraient s'avérer très coûteuses. Tout défaut d'adaptation aux évolutions technologiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

### 2.3.3 Risques liés à la capacité du Groupe à développer et maintenir une reconnaissance de ses marques favorable

Le Groupe investit dans la promotion de ses marques, notamment par la conclusion de partenariats et au travers de campagnes de publicité. Toutefois, le Groupe étant exposé à un certain nombre de facteurs pouvant avoir une

incidence sur la reconnaissance de ses marques et qui sont indépendants de sa volonté, ces initiatives pourraient ne pas être récompensées (pour des exemples de facteurs de cette nature, voir notamment les Sections 2.5.3 « *Risques liés*

à la protection des droits de propriété intellectuelle » et 2.9 « Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage » du présent Document de Référence). L'intégration des marques récemment acquises par le Groupe pourrait également présenter un risque de réputation pour le Groupe et avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le risque d'atteinte à la réputation du Groupe est amplifié par le fait que le Groupe exerce également ses activités au moyen d'un important réseau de franchisés, d'agents et de partenaires indépendants (voir la Section 1.6.5 « Le réseau Europcar Mobility Group » du présent Document de Référence). Bien que le Groupe ait mis en place

des conditions d'utilisation de ses marques (« Brand Guidelines ») qui précisent les conditions dans lesquelles ses partenaires, franchisés et agents peuvent reproduire et/ou représenter ses marques et qu'il s'assure, notamment par des veilles, que les franchisés, agents et partenaires respectent les standards du Groupe et participent à la promotion de ses marques qu'ils exploitent sous licence, la réputation des marques du Groupe pourrait être négativement affectée dans le cas contraire. Ceci pourrait également avoir un effet défavorable significatif sur la capacité du Groupe à attirer de nouveaux franchisés, agents ou partenaires dans son réseau et compromettre sa stratégie de croissance.

### 2.3.4 Risques liés à l'attraction et à la rétention des talents et à la gestion des compétences

Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'employés clés, tant au niveau de l'équipe dirigeante que de son personnel opérationnel, avec des compétences spécialisées et une grande expérience dans leurs domaines respectifs. Le Groupe estime que sa croissance et le développement de ses activités dépendront de sa capacité à attirer et retenir du personnel hautement compétent et qualifié avec un savoir-faire spécialisé dans le secteur d'activité de la location de véhicules et de la mobilité. L'équipe de direction du Groupe dispose d'une grande expérience des secteurs sur lesquels intervient le Groupe ; et le succès du Groupe dépend dans une large mesure des contributions régulières de cette équipe. Si le Groupe venait à perdre les services de l'un des membres de son équipe de direction ou de certains de ses collaborateurs, sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie avec succès, ses plans financiers, ses plans marketing et ses autres objectifs pourraient s'en trouver significativement affectés. Une direction des talents a donc été créée au sein de la direction des ressources

humaines du Groupe de façon à sécuriser les compétences clés nécessaires à la transformation du Groupe. Dans la continuité des actions entreprises dès le début de l'année 2018, une revue des talents a été effectuée dans le courant du dernier trimestre 2018. Cette revue visait entre autres à mettre en place un plan de succession pour les cent cinquante premiers managers du Groupe. Les résultats de cette revue, ainsi que les plans d'action associés, ont été présentés au Comité des Rémunérations et des Nominations du Groupe, puis au Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 21 décembre 2018.

Cependant, bien que le Groupe mette en œuvre une stratégie visant à attirer, identifier et retenir un personnel talentueux et soit soucieux du développement de ses employés, il ne peut garantir qu'il sera en mesure de conserver la totalité de ses talents et de son personnel clé et/ou hautement qualifié.

### 2.3.5 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe de prévenir les atteintes à la sécurité des données de ses clients et les cyberattaques

Les systèmes du Groupe collectent, stockent et traitent régulièrement les données des clients, y compris les données à caractère personnel concernant des millions de particuliers et des données non publiques concernant de nombreuses entreprises. L'incapacité du Groupe à maintenir la sécurité des données ou l'intégrité des systèmes qu'il détient, que ce soit de son propre fait ou en raison de fraudes, d'erreurs ou d'actes malveillants de tiers, pourrait nuire à sa réputation et pourrait engager de multiples responsabilités. Des tiers pourraient disposer de la technologie ou de l'expertise pour contourner les dispositifs de sécurité des données relatives aux transactions avec les clients. Les mesures de sécurité mises en place pourraient ne pas suffire à prévenir des atteintes à la sécurité, atteintes qui pourraient mener pour certaines d'entre elles à une interruption temporaire du service concerné ou à une interruption temporaire de l'activité

de l'entité du Groupe cible de l'attaque, susceptibles de causer un préjudice important à l'activité, aux résultats d'exploitation et à la réputation du Groupe. Le Groupe compte s'appuyer sur une technologie de chiffrement et/ou d'authentification qu'il exploite sous une licence accordée par des tiers pour sécuriser la transmission des données, y compris les numéros de cartes de crédit. Cependant, les progrès technologiques, les avancées dans le domaine de la cryptographie voire d'autres développements pourraient compromettre ou affecter l'efficacité de la technologie que le Groupe utilise pour protéger les données traitées à l'occasion des transactions effectuées avec ses clients. En outre, les personnes capables de contourner ces mesures de sécurité pourraient s'emparer d'informations protégées ou perturber l'activité du Groupe (voir la Section 1.6.8 « Système d'information » du présent Document de Référence).



De plus, l'industrie des cartes de paiement (ICP) impose des normes de sécurité strictes en matière de données relatives aux cartes de crédit des clients pour s'assurer que les informations des clients du Groupe sont protégées. Le non-respect des normes de sécurité des données ICP pourrait entraîner une augmentation significative des frais facturés par les sociétés émettrices de cartes de crédit, d'autres passifs et/ou la perte du droit à percevoir les paiements par carte de crédit.

Toute incapacité du Groupe à assurer la protection des données personnelles des clients ou tout incident de sécurité entraînant une violation des données informatiques de la Société par un tiers, pourrait porter atteinte à la réputation et à l'image de marque du Groupe, donner lieu à des enquêtes administratives ou d'importantes mises en cause de responsabilité civile ou pénale, qui pourraient porter un préjudice important à l'activité, aux résultats d'exploitation et à la situation financière du Groupe.

## 2.4 RISQUES FINANCIERS

### 2.4.1 Risques financiers

Par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers : le risque de marché (notamment le risque de change et le risque de taux d'intérêt), le risque de crédit, le risque de prix et le risque de liquidité. Les programmes de gestion des risques du Groupe cherchent à minimiser les effets négatifs potentiels de la volatilité des marchés financiers sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions au risque.

Le Département trésorerie du Groupe est chargé de la gestion des risques assurables et soumet ses propositions de transactions financières à l'approbation du Directoire conformément aux statuts de la Société et règles de procédures internes. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins autres que la gestion des risques. Toutes les opérations de couverture sont soit coordonnées, soit exécutées par le Département trésorerie du Groupe.

Le Groupe évalue constamment les risques financiers identifiés (notamment le risque de marché, le risque de crédit et le risque de liquidité) et documente son exposition dans ses états financiers. Compte tenu des changements de périmètre significatifs intervenus en 2017, notamment liés aux acquisitions de Goldcar et Buchbinder, le Groupe a procédé en 2018 à un ajustement de sa politique de limitation des risques, notamment dans le but de se prémunir d'une éventuelle hausse des taux d'intérêts. L'analyse détaillée de ces risques figure à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » à la Note 28 « *Gestion des risques financiers* ».

Bien que le Groupe présente ses résultats en euros, il réalise des opérations dans des pays qui utilisent des monnaies autres que l'euro et il est ainsi soumis à des risques liés aux fluctuations de devises. Le Groupe a généré 21 % de son chiffre d'affaires consolidé en dehors de la zone euro pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Les résultats d'exploitation du Groupe peuvent être affectés tant par les effets de l'opération de conversion des devises que par les effets des fluctuations des taux de change. Le Groupe est exposé aux effets de conversion lorsqu'une de ses filiales engage des frais ou enregistre un chiffre d'affaires dans une devise différente de sa monnaie fonctionnelle. Il est exposé aux fluctuations des devises lorsqu'il convertit les monnaies qu'il peut percevoir sur ses opérations dans les devises requises afin d'honorer les échéances relatives à ses financements, ou dans les devises dans lesquelles il achète des véhicules, honore ses coûts fixes ou paye pour des services. Autant d'opérations qui pourraient tant générer un gain qu'une perte en fonction des fluctuations du taux de change.

Les résultats du Groupe sont aussi exposés au risque de change dans la mesure où les ventes sont facturées dans des devises autres que l'euro dans un certain nombre de pays, tandis que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est publié en euros. Par conséquent, les résultats financiers du Groupe sur une période donnée sont sensiblement affectés par les fluctuations du cours de l'euro par rapport à la livre sterling, au dollar australien, à la couronne danoise et d'autres devises. La mise en œuvre du Brexit pourrait notamment renforcer la volatilité du taux de change entre l'euro et la livre sterling dans le futur. Ces fluctuations de change peuvent compliquer les prévisions et/ou les orientations de résultat. Si le cours de l'euro baisse par rapport aux monnaies dans lesquelles les obligations du Groupe sont libellées ou augmente par rapport aux devises dans lesquelles son chiffre d'affaires est libellé, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe pourraient s'en trouver défavorablement et significativement affectés.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 28 « *Gestion des risques financiers* » de la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

### 2.4.2 La Société est une société *holding* dont la capacité à générer des flux de trésorerie dépend de ses filiales

La Société est une société *holding* et ses principaux actifs consistent donc en des participations directes ou indirectes dans ses différentes filiales qui génèrent les flux de trésorerie du Groupe (voir la Section 1.8.1 « *Organigramme simplifié du Groupe* » du présent Document de Référence). La capacité de la Société à générer des flux de trésorerie pour assurer le remboursement de sa dette et distribuer des dividendes sur ses actions dépend de la capacité de ses filiales à générer des profits et rendre des fonds disponibles à la Société. Si les bénéfices de ses filiales opérationnelles venaient à baisser, les bénéfices et les flux de trésorerie du Groupe en seraient affectés.

Les flux de trésorerie de la société mère du Groupe proviennent principalement de la perception de

dividendes, des intérêts et du remboursement de prêts intragroupe et des transferts d'actifs par ses filiales. La capacité des filiales opérationnelles du Groupe à effectuer ces paiements dépend de considérations économiques, commerciales, contractuelles, juridiques et réglementaires. Toute baisse éventuelle des bénéfices, ou l'impossibilité éventuelle des filiales du Groupe à effectuer des paiements à d'autres filiales du Groupe ou à la Société pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la capacité des filiales concernées ou de la Société à rembourser leurs dettes et à faire face à d'autres obligations, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 2.4.3 Risques liés à l'endettement significatif du Groupe

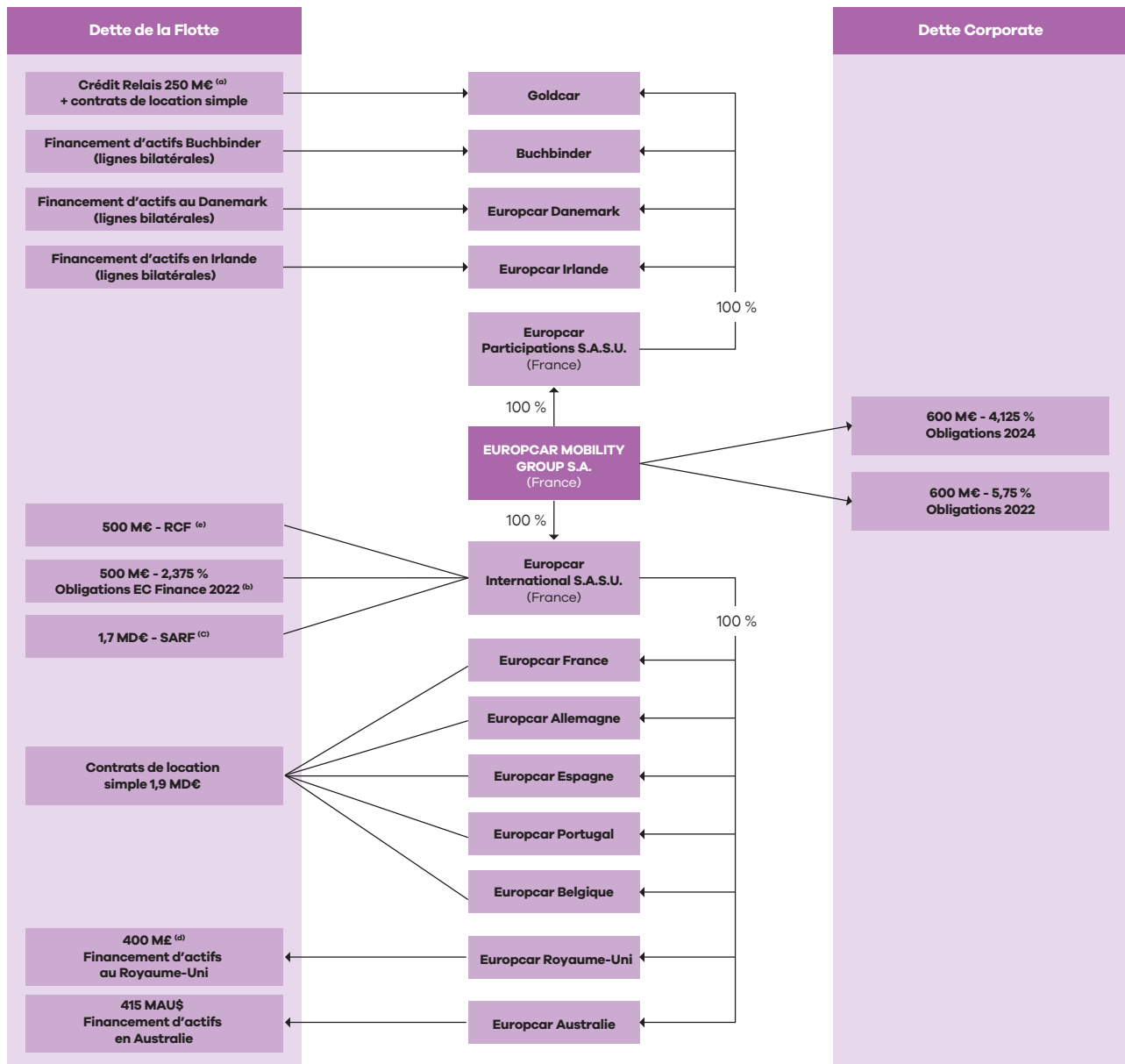
Le financement est décrit à la Section 3.2.1 « *Présentation générale* » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2018, le montant total des dettes financières consolidées du Groupe s'élevait à 3 747,2 millions d'euros (3 520,4 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le Groupe a également contracté des engagements hors bilan au titre des contrats de financement de location simple, dont l'encours est estimé à 1 883,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 1 773,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 (voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la structure de l'endettement au bilan et hors bilan du Groupe).

L'augmentation en 2018 des passifs financiers (dettes financières au bilan) pour un montant de 226,8 millions d'euros est principalement liée aux dettes d'acquisition et dettes de flotte liées aux acquisitions du franchisé danois (Europcar Danemark), du groupe Buchbinder et du groupe Goldcar. L'augmentation des engagements hors bilan de 109,6 millions d'euros correspond d'une part à la hausse de la dette de flotte hors bilan (contrats de financement de location simple), qui a permis au Groupe de financer la croissance organique de sa flotte pour répondre au dynamisme de l'activité et à la hausse du nombre de jours de locations, et d'autre part à l'intégration de la dette de flotte hors bilan des entités acquises en 2017 (principalement Buchbinder et Goldcar).

Le tableau suivant présente de façon synthétique la dette financière du Groupe (au bilan et la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple) au 31 décembre

2018. Chaque financement est décrit à la Section 3.2.3.1 « Dette corporate » et la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » du présent Document de Référence.



(a) Un Crédit Relais sécurisé par les actifs liés à la flotte de Goldcar a été réduit de 200 millions d'euros le 9 novembre 2018 afin de refléter l'amortissement de son utilisation suite à son remplacement progressif par la titrisation.

(b) Les obligations 2022 émises par EC Finance Plc, initialement de 350 millions d'euros, ont été portées le 29 juin 2018 à 500 millions d'euros via l'émission de nouvelles obligations assimilables par EC Finance Plc d'un montant de 150 millions d'euros pour participer à l'intégration de la flotte de Goldcar dans la titrisation.

(c) Des amendements au SARF ont été signés le 14 mai 2018 afin d'augmenter la facilité de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et d'étendre la maturité d'un an à 2022. Ces amendements ont été réalisés pour refinancer progressivement le crédit relais de la flotte de Goldcar jusqu'à son amortissement total en 2019.

(d) La ligne de financement de la flotte du Royaume-Uni arrivant à échéance en octobre 2019 a été refinancée le 19 octobre 2018 par la signature d'une nouvelle ligne d'un montant de 400 millions de livres sterling et de maturité 3 ans avec option d'extension de 2 ans intégrant le financement de la flotte de Goldcar UK.

(e) Le RCF a été modifié le 21 décembre 2018 afin d'ajouter une nouvelle utilisation du crédit dite « swingline » qui n'a pas augmenté le montant global du crédit fixé à 500 millions euros.

Sur le montant total des passifs financiers, le Groupe estime qu'environ 2 573 millions d'euros sont destinés au financement de la flotte au 31 décembre 2018. Ces passifs sont majoritairement garantis ou adossés à des actifs, principalement constitués de véhicules. Ils se composent de 83 millions d'euros au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable d'un montant total de 500 millions d'euros (la « Facilité de Crédit Senior Renouvelable » ou « RCF »), 681 millions d'euros au titre de l'emprunt de premier rang renouvelable destiné aux financements d'actifs (le « SARF », d'un montant total maximum susceptible d'atteindre 1 700 millions d'euros), 287 millions de livres sterling (soit 321 millions d'euros) au titre des facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni, 500 millions d'euros émis sous forme d'obligations garanties au titre des Obligations Subordonnées senior émises par EC Finance Plc (les « Obligations EC Finance »), 150 millions de dollars australiens (soit 92 millions d'euros <sup>(1)</sup> au titre des facilités destinées au financement de la flotte en Australie et en Nouvelle-Zélande, 234 millions d'euros au titres des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte de Buchbinder et 173 millions d'euros au titre des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte principalement au Portugal, en Irlande et au Danemark. Le Groupe finance également sa flotte de véhicules au moyen de contrats de location simple comptabilisés hors bilan et dont la valeur estimée de l'encours s'établit à 1 883,3 millions <sup>(2)</sup> d'euros au 31 décembre 2018.

En outre, une partie importante des actifs du Groupe a été donnée en garantie de la dette consolidée mentionnée ci-dessus. Le SARF et, indirectement en second rang, les Obligations EC Finance sont garantis par les Sûretés Securitifleet et depuis le 14 mai 2018 par les Sûretés Goldfleet. Les Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet incluent des actions et certains actifs d'entités *ad hoc* créées dans le cadre des financements adossés à des actifs du Groupe et contrôlées par des trusts (les « Sociétés Securitifleet » et les « Sociétés Goldfleet ») pour acheter, détenir puis louer des véhicules aux filiales opérationnelles du Groupe en France, en Italie, en Espagne et, pour les Sociétés Securitifleet uniquement, aussi en Allemagne ; y compris, sous réserve de certaines exceptions, la flotte de véhicules du Groupe dans ces pays. Les Sociétés Securitifleet et les Sociétés Goldfleet bénéficient d'une garantie de performance (sous forme de cautionnement solidaire) de la Société et

d'Europcar International S.A.S.U. (« ECI »). Les Obligations EC Finance bénéficient en outre de la garantie d'ECI et de la garantie de la Société. La RCF est garantie par des actions détenues dans certaines filiales (notamment un nantissement de premier rang sur les actions d'ECI). Les contrats d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations Subordonnées 2022 et les Obligations Subordonnées 2024 font également l'objet d'un nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie de la RCF).

L'endettement significatif du Groupe pourrait avoir des conséquences importantes, notamment :

- imposer au Groupe d'affecter une partie significative des flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles au remboursement de sa dette, réduisant ainsi les fonds disponibles pour (i) ses besoins en fonds de roulement, (ii) effectuer les distributions de dividendes, (iii) ses dépenses d'investissement et (iv) ses autres besoins généraux de l'activité telle que la location en crédit-bail de véhicules ;
- limiter la flexibilité du Groupe pour planifier ou réagir aux évolutions de l'activité de location de véhicules ;
- placer le Groupe dans une situation moins favorable par rapport à ses concurrents qui pourraient être moins endettés ;
- augmenter la vulnérabilité du Groupe aux conditions économiques défavorables générales et spécifiques du secteur ;
- limiter la capacité du Groupe à emprunter des fonds supplémentaires et augmenter le coût de ses financements supplémentaires ;
- limiter la capacité du Groupe à réaliser des acquisitions stratégiques ou saisir de nouvelles opportunités commerciales.

L'une ou plusieurs de ces conséquences ou d'autres événements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et/ou la situation financière du Groupe.

Pour plus d'informations sur l'endettement du Groupe, voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence.

(1) Sur la base du taux de change au 31 décembre 2018, soit 1 euro pour 1,62 dollar australien.

(2) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

#### 2.4.4 Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte

Le Groupe recourt fréquemment à des financements adossés à des actifs de la flotte dans le cadre de l'acquisition de véhicules de location pour les besoins de sa flotte nationale et internationale. Actuellement, il s'appuie principalement sur le SARF, les Obligations EC Finance, la Facilité Club au Royaume-Uni et le Crédit Relais sécurisé de Goldcar. Voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence.

Si l'accès du Groupe au financement adossé à des actifs venait à se réduire ou que le coût d'un tel financement venait à augmenter, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de refinancer ou remplacer son financement adossé à des actifs existant ou de continuer à financer de nouvelles acquisitions de véhicules à travers un financement adossé à des actifs à des conditions favorables. La capacité de financement adossé à des actifs pourrait être réduite ou les coûts de financement pourraient être augmentés, en raison de risques et d'imprévus, dont certains échappent au contrôle du Groupe, notamment :

- les demandes des agences de notation qui fournissent au Groupe des notations de crédit de la dette adossée à des actifs de modifier les conditions ou la structure de financement adossé à des actifs, y compris un rehaussement du crédit (i) en lien avec une ligne de financement additionnelle ou de refinancement de la dette existante adossée à des actifs, (ii) à compter de la survenance d'événements extérieurs, tels que les changements généraux des conditions économiques et de marché ou une dégradation des notations de crédit des principaux constructeurs automobiles du Groupe, y compris le groupe Volkswagen, Fiat, Ford, Renault ou Peugeot Citroën, ou (iii) dans toutes autres circonstances ;
- l'insolvabilité ou la détérioration de la situation financière d'une ou plusieurs contreparties de swap ou d'institutions financières agissant en une quelconque qualité au titre du financement adossé à des actifs du Groupe ;

- la survenance de certains événements qui, en vertu des accords qui régissent les financements adossés à des actifs existants du Groupe, pourraient entraîner, notamment (i) un cas de dépréciation en vertu duquel le remboursement du principal et des intérêts d'emprunt concernés peuvent être accélérés, ou (ii) un cas de défaut aux termes duquel l'agent des sûretés ou les créanciers concernés seraient autorisés à exiger la vente des véhicules de la flotte qui garantissent le financement adossé à des actifs ;
- les changements législatifs et réglementaires (notamment la mise en œuvre des évolutions de Bale 3) ayant un impact défavorable sur la structure de financement adossé à des actifs du Groupe.

Toute interruption de la capacité du Groupe à continuer de financer de nouvelles acquisitions de véhicules à travers des financements adossés à des actifs, ou toute évolution défavorable des modalités du financement adossé à des actifs dont le Groupe dispose, peut entraîner une augmentation significative du coût de financement et avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Les actifs qui garantissent le financement adossé à des actifs du Groupe pourraient ne pas être disponibles pour satisfaire les prétentions des créanciers chirographaires du Groupe. Les conditions de l'encours de la dette du Groupe lui permettent de financer ou de refinancer l'acquisition de nouveaux véhicules par d'autres moyens, y compris le financement garanti qui n'est pas limité aux actifs des entités *ad hoc* créées dans le cadre des financements adossés à des actifs. Le Groupe pourrait à l'avenir chercher à financer ou refinancer l'acquisition de nouveaux véhicules par le biais de tout autre moyen. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée concernant la disponibilité du financement, ou sur le fait que les conditions d'un tel financement seront comparables aux financements adossés à des actifs existants.

#### 2.4.5 Risques liés aux engagements prévus dans les contrats de financement contractés par le Groupe

Le Groupe et ses filiales sont soumis à des engagements prévus dans les différents instruments de dette du Groupe. Ces clauses (covenants) restreignent, dans certains cas, la capacité de certaines des filiales du Groupe à effectuer des paiements au Groupe, ce qui pourrait en retour affecter la capacité du Groupe à effectuer des paiements en vertu de ses instruments de dette. Les engagements (covenants) ne comportent pas pour autant d'obligations de maintenir certains niveaux de notation de crédit pour le Groupe ni de clauses d'exigibilité immédiate ou de renchérissement automatique des frais financiers en cas de dégradation de la notation de crédit.

Le contrat RCF, les contrats d'émission (*Indentures*) régissant les Obligations Subordonnées 2022, les Obligations Subordonnées 2024 et les Obligations EC Finance en circulation contiennent des clauses habituelles prévoyant que tout cas de défaut de paiement ou d'exigibilité anticipée relatif à un endettement global de 50 millions d'euros ou plus (dans le cas de la RCF, des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 et des Obligations EC Finance en circulation) de la Société ou de ses filiales constitue également un cas de défaut au titre de ces contrats. La RCF, les facilités destinées au financement de la flotte



au Royaume-Uni et certains de ses autres financements, notamment en Australie/Nouvelle-Zélande et au Danemark, exigent également du Groupe, ou de certaines de ses filiales, qu'ils maintiennent des ratios financiers spécifiques et qu'ils satisfassent à des tests financiers. La capacité du Groupe ou la capacité de ses filiales à satisfaire ces tests financiers peut être affectée par des événements hors du contrôle du Groupe et il ne saurait être garanti que le Groupe ou ses filiales puissent y satisfaire.

Une violation de l'un de ces engagements, ratios, tests ou restrictions pourrait entraîner un cas de défaut au titre du contrat RCF, des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024, des Obligations EC Finance en circulation ou entraver la capacité d'emprunt du Groupe au titre du contrat RCF ou d'autres formes d'endettement, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la capacité du Groupe à exploiter son activité et effectuer ses paiements en vertu de ses titres de créance. Lors de la survenance d'un cas de défaut au titre du contrat RCF, les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement desdites facilités et choisir de déclarer tous les montants y afférents, ainsi que les intérêts courus, immédiatement dus et exigibles. Si le Groupe était dans l'incapacité de rembourser ces montants, les prêteurs pourraient, sous réserve des termes de l'*Intercreditor Agreement*, chercher à réaliser la sûreté qui leur a été accordée pour garantir le remboursement de ces montants. Si les prêteurs aux termes de la RCF exigent le remboursement de ces montants, rien ne garantit que les actifs des filiales du Groupe soient suffisants pour rembourser la totalité de ces montants ou pour satisfaire tous les autres passifs du Groupe qui seraient dus et exigibles (pour plus d'informations, voir Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence).

Le SARF comprend également d'importantes clauses restrictives applicables à certaines entités ad hoc constituées dans le cadre du financement adossé à des actifs, notamment Securitifleet Holding S.A. (« Securitifleet Holding »), l'entité ad hoc assurant le financement des achats de la flotte et sa location auprès des Sociétés Securitifleet en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne et des Sociétés Goldfleet en France et en Italie. Le non-respect de ces engagements et conditions pourrait entraîner une diminution du taux d'avance et une augmentation de la marge au titre du SARF, voire un défaut au titre de ce dernier. Outre les dispositions habituelles relatives au défaut, le SARF prévoit que toute accélération relative à la RCF, aux Obligations Subordonnées 2022, aux Obligations Subordonnées 2024 ou aux Obligations EC Finance constituera un cas de défaut de « niveau 2 » en vertu du SARF (voir la Section 3.2 « *Trésorerie et capitaux du Groupe* » du présent Document de Référence). Une violation d'un de ces engagements, ratios, tests ou restrictions pourrait entraîner un cas de défaut en vertu du SARF ou entraver la capacité des entités du Groupe à emprunter en vertu de ces facilités. Lors de la survenance de tout cas de défaut au titre du SARF, notamment par suite de l'accélération de la RCF ou des obligations du Groupe,

les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement desdites facilités et choisir de déclarer tous les montants impayés en vertu du SARF, ainsi que les intérêts courus, immédiatement dus et exigibles.

Le contrat de Crédit Relais adossé à des actifs de flotte de Goldcar intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement » (l'« ABFA »), tel que décrit au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* », prévoit des clauses d'engagements (*undertakings*) de nature financière à la charge des Entités Goldcar (terme défini au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») notamment en matière d'endettement, d'absence de procédure collective ou de la capacité des entités Goldcar à nantir leurs actifs : l'ABFA contient par ailleurs des engagements (*undertakings*) de nature opérationnelle portant sur la flotte de véhicules appartenant aux Entités Goldcar notamment en matière de réparation, d'entretien et d'assurance de la flotte de ces véhicules. Certains engagements opérationnels sont également liés aux contrats d'acquisition de véhicules par les Entités Goldcar et sur les dispositions contractuelles qui doivent y figurer à terme. Un autre engagement vise à se conformer aux critères SPE Criteria pour les Entités Goldcar Fleetcos afin de s'assurer que les Entités Goldcar Fleetcos (terme défini au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») soient considérées comme étant sous protection contre la faillite (*Bankruptcy remoteness*).

La violation de l'un des engagements (*undertakings*) contenus dans l'ABFA, mais également en cas de défaut au titre des financements issus des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 ou du SARF peut entraîner un cas de défaut de l'ABFA en conséquence duquel les banques prêteuses peuvent exiger le remboursement des avances consenties aux Entités Goldcar et annuler leur engagement au titre de la facilité de crédit autorisée par l'ABFA (telle que décrite au paragraphe (M) « *Financement Asset Backed Goldcar* » de la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* ») et demander la réalisation des sûretés accordées par les Entités Goldcar et faire jouer la garantie accordée par la Société en garantie des obligations des Entités Goldcar.

Sous réserve de certaines exceptions et/ou limitations, les obligations de paiement de chaque Entité Goldcar au titre de l'ABFA et plus généralement des Documents de Financement (Finance Documents) sont garanties d'une part, par la mise en place d'un cautionnement solidaire de la part de chaque Entité Goldcar et de la Société au bénéfice des banques prêteuses et d'autre part, par la mise en place de certaines sûretés.

Des sûretés au titre du Financement Asset Back Goldcar ont été accordées par les Entités Goldcar telles que décrites page 151 du présent Document de Référence au paragraphe (J) « *Financement Asset Back Goldcar* ».

Les contrats de financement du Groupe prévoient des engagements dont le but est, entre autres, de limiter la capacité de la Société et certaines de ses filiales à :

- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- verser des dividendes ou faire toute autre distribution ;
- effectuer certains paiements ou investissements ;
- octroyer des sûretés ou garanties ;
- céder des actifs ou des actions ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ;
- fusionner ou se consolider avec d'autres entités.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions, notamment applicables à la capacité de distribuer des dividendes ou procéder à des investissements dans certaines circonstances. Toutefois, ces engagements pourraient limiter la capacité du Groupe

à financer ses opérations futures et besoins en capitaux ainsi que sa capacité à poursuivre les opportunités commerciales et les activités qui pourraient être dans son intérêt. En outre, la capacité du Groupe à respecter les engagements (*covenants*) au titre de ses instruments de dette pourrait être affectée par des événements hors de son contrôle.

Les obligations de la Securitifleet Holding au titre du SARF ainsi que celles tenant au remboursement des sommes empruntées dans le cadre du prêt existant entre EC Finance Plc et Securitifleet Holding (l'« Emprunt Securitifleet ») (ces remboursements permettent à EC Finance Plc de rembourser les Obligations EC Finance) sont garanties directement ou indirectement par les sûretés partagées décrites à la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » du présent Document de Référence.

#### 2.4.6 Risques liés à la capacité du Groupe à générer de la trésorerie et/ou à obtenir du financement pour financer sa dette ou ses besoins en liquidité prévisibles

La capacité du Groupe à rembourser ou à refinancer sa dette, à couvrir ses acquisitions de flotte et à financer ses dépenses de développement et d'investissement prévues ou les opportunités qui peuvent survenir, telles que les acquisitions d'autres sociétés, dépendront de sa performance future et de sa capacité à générer de la trésorerie et/ou à obtenir du financement, ce qui dans une certaine mesure, dépend de facteurs macroéconomiques, financiers, concurrentiels, législatifs, juridiques, réglementaires et autres ; ainsi que d'autres facteurs examinés dans la présente section dont beaucoup échappent au contrôle du Groupe.

Il ne peut être garanti que le Groupe générera des flux de trésorerie opérationnels suffisants ou que les emprunts futurs seront disponibles en quantité suffisante pour lui permettre de rembourser ses dettes, ou pour couvrir d'autres besoins de liquidités. Si les futurs flux de trésorerie opérationnels et les autres sources de financement sont insuffisants pour payer les obligations du Groupe à leur échéance ou pour financer ses besoins de liquidité, le Groupe pourrait être contraint de réduire ou retarder ses activités commerciales et ses dépenses d'investissement, vendre ses actifs, contracter des dettes supplémentaires ou recourir à des capitaux propres supplémentaires ou encore restructurer ou refinancer tout ou partie de sa dette. Il ne peut être garanti que le Groupe serait en mesure de prendre l'une de ces mesures dans un délai raisonnable ou à des conditions commercialement acceptables. En outre, les conditions de l'endettement actuel et futur du Groupe, pourraient limiter sa capacité à exercer l'une de ces solutions alternatives. Pour une présentation des passifs financiers du Groupe, y compris les instruments financiers dérivés, par fourchette d'échéances sur la base

des échéances contractuelles résiduelles au 31 décembre 2018, voir la Note 28 « *Gestion des risques financiers* » sur le risque de liquidité figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

Le Groupe estime qu'il disposera des ressources suffisantes pour rembourser ou refinancer la part courante de ses obligations au titre de sa dette et de ses crédits-bails, ainsi que pour financer ses besoins en liquidités prévisibles sur une période de 12 mois à compter de la date d'enregistrement du présent Document de Référence. Cependant, dans la mesure où les échéances de ses dettes arrivent à maturité, le Groupe envisage de se refinancer ou d'étendre la maturité de ses contrats de financement. La capacité du Groupe à investir au sein de ses activités ainsi qu'à refinancer ses obligations arrivant à échéance pourrait exiger l'accès aux marchés financiers et de crédit ainsi que des lignes de crédit bancaires suffisantes pour répondre aux besoins de trésorerie. Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans l'obtention de financements dans des pays étrangers pour financer ses activités locales. Si le Groupe ne parvenait pas à accéder au crédit, aux marchés de capitaux et de la titrisation, cela pourrait avoir une incidence défavorable significative sur sa liquidité, sa situation financière ou ses résultats d'exploitation. De surcroît, le financement disponible pourrait être diminué, ou les frais de financement augmentés, en raison de facteurs échappant au contrôle du Groupe, tels que l'insolvabilité, la détérioration de la situation financière, un changement législatif ou de la politique de crédit de l'un ou de plusieurs des prêteurs du Groupe, dont certains sont des prêteurs locaux ou régionaux.

## 2.5 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

### 2.5.1 Risques liés à l'évolution de la législation et de la réglementation en vigueur, applicable aux activités du Groupe

L'activité du Groupe, présent (directement ou par le biais de franchises, d'agents ou de partenariats) dans plus de 140 pays et territoires à travers le monde, est soumise à une grande diversité de lois et règlements locaux, nationaux et internationaux.

Sa présence Internationale expose le Groupe à divers risques, comprenant notamment : (i) la conformité avec les exigences légales et réglementaires dans chaque pays où il est implanté, notamment concernant la réglementation dans les domaines suivants : fiscalité, assurance/ responsabilité automobile, consommation, marketing, taux d'assurance, produits d'assurance, données personnelles des consommateurs, protection des données, lutte contre le blanchiment et la corruption, droit du travail, recouvrement des frais, contrôle des prix et la protection des marques du Groupe et autres droits de propriété intellectuelle, (ii) la conversion des devises étrangères ainsi que les limitations en matière de transfert de revenus, (iii) les divers régimes fiscaux, y compris les conséquences de changements des lois fiscales applicables, (iv) les exigences locales en matière de propriété ou d'investissement, ainsi que la difficulté d'obtenir des financements dans certains pays pour des opérations locales et (v) les potentielles instabilités politiques ou économiques, grèves des employés, les catastrophes naturelles, les conflits armés et le terrorisme. La survenance de ces risques, individuellement ou dans leur ensemble, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats d'exploitation ou sa situation financière.

Des modifications législatives, réglementaires, jurisprudentielles ou relatives à d'autres normes applicables aux activités du Groupe ainsi que, plus généralement tout changement dans les pratiques décisionnelles des autorités compétentes pourraient engager la responsabilité du Groupe ou affecter la manière dont le Groupe opère le suivi et la veille des réglementations auxquelles il est soumis, les activités du Groupe en France ou hors de France pourraient être non conforme à des lois et règlements applicables et engager la responsabilité du Groupe. Cette éventuelle non-conformité du Groupe avec des lois et règles auxquelles il est soumis, tant en France qu'à l'international pourrait également conduire à différents types de sanctions, dont la limitation, la suspension, ou l'interdiction de certaines activités et le prononcé d'amendes, de dommages-intérêts ou autres pénalités, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation, sa réputation ou ses perspectives. Même si ces modifications législatives, réglementaires ou normatives ne s'appliquaient pas directement au Groupe, leurs effets sur ses clients ou partenaires pourraient avoir des répercussions indirectes et significatives sur la manière dont le Groupe exerce ses activités ou les coûts qui y sont associés, et sur la demande des services qu'il leur fournit.

#### 2.5.1.1 Risques liés au respect de la réglementation en matière de protection des consommateurs

L'activité du Groupe et ses pratiques commerciales sont pour partie soumises aux règles de protection du consommateur et toute modification de ces lois, règlements ou de leur interprétation, notamment en matière de transparence des prix, de non-discrimination tarifaire, aux clauses abusives ou de publicité trompeuse, est susceptible d'influer sur la réputation du Groupe mais également sur ses activités tant du point de vue logistique que des coûts, ce qui pourrait ainsi affecter défavorablement sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Par exemple, l'adoption de réglementation affectant ou limitant la vente d'assurances complémentaires ou un changement d'interprétation de la réglementation par les autorités compétentes pourrait entraîner une réduction ou une perte de ces sources de revenus et avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

Les activités du Groupe peuvent faire l'objet d'actions ou d'enquêtes en matière de droit à la consommation qui pourraient affecter l'activité, le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Tout manquement à la loi en matière de droit de la consommation serait susceptible d'engager plus ou moins lourdement la responsabilité du Groupe tant au regard des autorités de la consommation que des parties prenantes pouvant s'estimer lésées et avoir des répercussions, notamment, sur sa réputation, sa situation financière ou ses perspectives. Certaines entités du Groupe font l'objet de dialogue régulier ou d'enquêtes plus approfondies de la part des autorités de la consommation ou des associations de consommateurs.

Par ailleurs, dans le cadre de la procédure de coopération entre les autorités nationales des États membres de l'Union européenne chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs prévue par le règlement CE n° 2006/2004, un dialogue a été initié avec la Commission européenne visant à améliorer l'expérience des consommateurs (et en particulier la transparence et le caractère adéquat des conditions contractuelles) au sein de l'Union européenne. À ce titre, le Groupe a pris des engagements auprès de la Commission européenne au cours de l'exercice 2015, parmi lesquelles figurent l'adoption de nouvelles conditions générales de location et la clarification de la politique d'assurance et de garanties contractuelles en cas de dommage causé au véhicule. En janvier 2017, la Commission européenne a salué les engagements pris par le Groupe. Le Groupe a continué au cours de l'exercice 2018, ses échanges avec la Commission européenne et les autorités nationales compétentes afin de continuer à améliorer ses pratiques.

Si ces dernières venaient à considérer que le Groupe ne parvient pas à ajuster sa politique commerciale suffisamment, cela pourrait avoir un impact défavorable significatif sur son chiffre d'affaires et ses résultats d'exploitation.

Enfin, dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe exerce son activité, le Groupe répercute diverses charges à ses clients, telles que les redevances de concessions aéroportuaires, sous la forme de frais distincts. Cependant, le secteur pourrait à l'avenir être soumis à d'éventuels changements législatifs ou administratifs susceptibles de limiter, restreindre et/ou interdire la possibilité d'indiquer, facturer et recouvrer séparément ces frais, ce qui se traduirait par une réaffectation défavorable des coûts. Si ces mesures venaient à être adoptées au niveau national ou européen, elles pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le chiffre d'affaires, les résultats d'exploitation ou les perspectives du Groupe.

### 2.5.1.2 Risques liés au respect de la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles

Les évolutions relatives à la réglementation applicable à la protection des données personnelles pourraient également avoir un impact défavorable significatif sur les activités du Groupe. Les directives et règlements européens ainsi que les réglementations nationales des divers pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités limitent les types d'informations qu'il peut recueillir sur les personnes avec lesquelles il traite ou souhaite traiter, ainsi que la façon dont il recueille, conserve et utilise les informations qu'il est autorisé à collecter. En particulier, le règlement européen sur la protection des données personnelles n° 2016/679 du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018 (le « RGPD »), prévoit un renforcement de l'information et des droits des personnes concernées ainsi que des modalités de collecte du consentement plus strictes. Certaines infractions au RGPD pourront notamment justifier d'amendes administratives pouvant s'élever jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial, le montant le plus élevé étant retenu.

En outre, la nature centralisée des systèmes d'information du Groupe requiert un flux régulier d'informations sur ses clients et clients potentiels au-delà des frontières du pays dans lequel elles ont été collectées. Si ce flux d'informations devenait illicite ou devait générer des coûts d'infrastructure supplémentaires, la capacité du Groupe à servir ses clients pourrait être significativement compromise pendant une période de temps indéterminée. Plus généralement, le RGPD impose au Groupe de documenter en détail l'ensemble de ses traitements et flux de données personnelles, notamment afin de faciliter les éventuels audits des autorités de protection des données personnelles compétentes.

D'autres évolutions de la législation ou d'accord bilatéraux en matière de traitement des données personnelles, de confidentialité des données clients et de sécurité des données pourraient également avoir une incidence négative importante sur les activités du Groupe.

Par ailleurs, bien que le Groupe mette en place des procédures et des moyens informatiques afin de sécuriser les données personnelles et les données bancaires qu'il collecte, le vol de données, le piratage de ses systèmes de sécurité, l'usurpation de l'identité ou des coordonnées bancaires de ses clients pourraient avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe, son chiffre d'affaires, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives. À cet égard, dans le cadre du RGPD le Groupe a pour obligation, si certaines conditions sont réunies, de notifier ses violations de données personnelles aux autorités compétentes ainsi qu'aux personnes concernées.

L'imposition de certains montants à titre d'amende et/ou de dommages et intérêts qui seraient éventuellement à payer par le Groupe à l'issue de procédures en matière de protection des données personnelles pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur sa liquidité et sa situation financière, le conduisant à rechercher des financements ou ressources complémentaires.

### 2.5.1.3 Risques liés au respect des règles environnementales et de sécurité

Le Groupe dispose de ses propres installations de stockage de produits pétroliers, de centres de lavages, d'entretien et de maintenance de véhicules. À ce titre, les activités du Groupe sont soumises aux lois et règlements en matière d'environnement, notamment dans le cadre de (i) la propriété et l'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers tels que l'essence et le carburant diesel et (ii) la production, le stockage, le transport et l'élimination des déchets, y compris la boue de lavage de véhicules, les eaux usées et d'autres substances dangereuses.

La réglementation dans le domaine de l'environnement s'est développée de manière significative ces dernières années et continue de se développer. Les autorités publiques et tribunaux peuvent imposer des amendes ou des sanctions civiles ou pénales, ainsi que des travaux de réparation ou de dépollution, en réponse à une non-conformité à la réglementation environnementale applicable. En outre, dans certains cas, les autorités pourraient modifier ou révoquer les autorisations d'exploitation du Groupe, ce qui pourrait le contraindre à procéder à des fermetures temporaires ou définitives des installations concernées et à payer les coûts de fermeture, d'entretien et de réparation qui en découlent. La mise en conformité du Groupe avec la législation et la réglementation environnementale pourrait avoir un impact sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Chaque Filiale du Groupe gère, pour le pays où elle opère, la conformité à la réglementation locale de ses installations de stockage, afin de s'assurer qu'elles (i) sont correctement déclarées auprès des autorités compétentes des pays dans lesquels les installations sont situées et (ii) ont été remplacées ou mises à niveau pour répondre aux exigences applicables en matière de détection des fuites et de protection contre les déversements, les débordements et la corrosion. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée sur le fait que les usages quotidiens liés à l'exploitation de ces systèmes de réservoir n'entraînent pas d'écoulements qui, non significatifs au quotidien, pourraient le devenir au fil des mois et des années.

Par ailleurs, les instances législatives et réglementaires internationales ont considéré et continueront probablement à envisager de nombreuses mesures liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux changements climatiques. Si des règles visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre ou à collecter des taxes sur les entités réputées être responsables des émissions de gaz à effet de serre venaient à entrer en vigueur, la demande pour les services du Groupe pourrait être affectée, sa flotte et/ou d'autres coûts pourraient augmenter et ses résultats d'exploitation et sa situation financière pourraient en pâtir.

#### 2.5.1.4 Risques liés au respect de la réglementation relative aux franchisés

Le Groupe opère des réseaux de franchisés nationaux et internationaux qui assurent une couverture territoriale étendue des activités du Groupe et contribuent à son chiffre d'affaires. Des changements législatifs, réglementaires, administratifs et jurisprudentiels ainsi que les conditions d'application et l'interprétation des textes anciens et récents régissant ce type de relation contractuelle, notamment l'évolution jurisprudentielle qui impacterait le contenu des contrats (au moyen, par exemple, d'une révision judiciaire des conditions préalablement négociées), ou qui viendraient limiter la capacité du franchiseur de mettre fin à des contrats de franchise (par exemple, en imposant le versement d'indemnités en cas de résiliation), ou de refuser le renouvellement ou le transfert de ces accords, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Bien qu'indépendants du Groupe, les franchisés se doivent de se conformer au savoir-faire et aux standards définis par le Groupe, au respect des lois et réglementations applicables à leurs activités. Le non-respect par les franchisés de ces règles, pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe et sur ses activités dans les pays concernés.

## 2.5.2 Risques liés aux responsabilités et aux assurances

L'activité du Groupe génère un risque important dans le champ de la responsabilité civile automobile. Les véhicules de sa flotte confiés à ses clients ou à ses employés peuvent en effet être impliqués dans des cas de dommages corporels et décès ou dommages aux biens occasionnés à des tiers. Le Groupe a souscrit un programme d'assurance responsabilité civile automobile couvrant la responsabilité civile pour dommages corporels (y compris le décès) et les dommages aux biens vis-à-vis des tiers liés à l'utilisation de ses véhicules loués. Si le Groupe n'était pas en mesure de renouveler son assurance responsabilité civile automobile à des conditions commercialement acceptables, ou de trouver une couverture alternative équivalente, il serait dans l'incapacité de louer ses véhicules. Les primes d'assurance responsabilité civile automobile, calculées par jour de location, ont varié par le passé à la fois à la baisse et à la hausse, reflétant les tendances du marché de l'assurance et de la sinistralité propre du Groupe. La disponibilité et le coût de la couverture devraient continuer à être des facteurs déterminants à l'avenir. En outre, il existe seulement un nombre limité d'assureurs disposés à proposer un programme d'assurance responsabilité civile automobile multinational. À titre d'exemple, le Groupe a mis en place un programme d'assurance en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Portugal, en Irlande et au Royaume-Uni (l'« Europrogramme ») auprès d'AIG Europe Ltd. (« AIG »). Il ne saurait être garanti que les primes d'assurance du Groupe n'augmenteront pas à l'avenir.

Historiquement, une partie significative de l'exposition du Groupe en matière de responsabilité civile, notamment automobile, reste à la charge du Groupe en application de ses polices d'assurance. Dans le cadre de l'Europrogramme, les sinistres ou la part des sinistres responsabilité civile automobile inférieurs ou égaux à un seuil de 500 000 euros par sinistre sont « auto-assurés » par le Groupe. Dans ce cas, AIG indemnise les tiers, au titre des polices d'assurance locales souscrites par les filiales du Groupe, puis se fait rembourser cette somme par le Groupe. Il ne saurait être garanti que le montant restant à la charge du Groupe, n'augmentera pas de manière significative à l'avenir. En outre, en ce qui concerne les risques assurés, il ne peut être garanti que les demandes en responsabilité existantes ou futures ne dépasseront pas les niveaux des polices d'assurance du Groupe. La survenance d'un tel événement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe. Voir la Section 2.6 « Procédures de gestion des risques » du présent Document de Référence.

En outre, le Groupe supporte le risque de dommages lié aux véhicules qu'il détient et à son activité hors flotte automobile. Le Groupe a fait le choix de ne pas souscrire une police assurance contre ces risques. Sur le long terme, le coût de l'assurance susceptible de couvrir les dommages à la flotte et le vol de véhicules serait, selon le Groupe, supérieur ou égal aux coûts des dommages réels. Toutefois, aucune garantie ne saurait être donnée sur le fait que le



Groupe ne sera pas exposé à des dommages non assurés portant sur des risques, liés à l'ensemble de ses biens, dont les niveaux seraient supérieurs aux niveaux historiques, et qui pourraient avoir un effet défavorable significatif

sur la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Voir la Section 2.6 « *Procédures de gestion des risques* » du présent Document de Référence.

### 2.5.3 Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle

Les activités du Groupe et sa croissance future dépendent notamment de sa capacité à obtenir, à conserver et à protéger ses marques, ses noms de domaine, sa technologie « GreenWay® » (voir la Section 16.8.1 « *Le système Greenway®* » du présent Document de Référence) et ses autres droits de propriété intellectuelle. Le Groupe accorde des licences d'utilisation de ses marques et autres droits de propriété intellectuelle (y compris ceux qu'il utilise sous licence) à ses franchisés, agents et prestataires de services (voir la Section 1.9.2 « *Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles* » du présent Document de Référence). Le Groupe, ses franchisés, agents, affiliés ou prestataires de services pourraient ne pas être en mesure de protéger de manière adéquate ces marques et autres droits de propriété intellectuelle contre la contestation de leur validité, la violation ou l'utilisation abusive par des tiers, en particulier sur des marchés sur lesquels le Groupe n'a pas été actif par le passé.

Par ailleurs, certains droits de propriété intellectuelle que le Groupe utilise lui ont été octroyés par des partenaires en vertu d'accords de licences croisées par lequel il est concédé aux sociétés du groupe. Une licence exclusive sur certaines marques dans les pays où le Groupe est implanté ou dispose d'une franchise, à l'exclusion des pays où le partenaire exploite en direct (voir la Section 1.9.2 « *Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles* » du présent Document

de Référence). Toute incapacité de continuer à utiliser ces droits de propriété intellectuelle pourrait avoir une incidence défavorable majeure sur les activités du Groupe. En outre, le Groupe compte sur ce tiers pour prendre des mesures adéquates afin de protéger et de faire respecter les droits de propriété intellectuelle qu'il détient, et qui ont été accordés au Groupe en vertu d'une licence. Il est également possible que des litiges surviennent dans le cadre de l'utilisation par le Groupe des marques faisant l'objet de licence, particulièrement lorsque les intérêts du concédant et ceux du Groupe divergent à mesure que les conditions de marché changent. Le Groupe pourrait être condamné à verser des dommages et intérêts importants, devoir abandonner la vente de services violant les droits de propriété intellectuelle en cause et devoir engager des dépenses supplémentaires pour conclure, le cas échéant, des licences lui permettant d'utiliser les droits de propriété intellectuelle litigieux.

De même, toute violation matérielle relative aux droits de propriété intellectuelle du Groupe pourrait conduire à des litiges, lesquels sont également susceptibles d'entraîner des coûts et une incertitude commerciale pour le Groupe. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats d'exploitation ou ses perspectives.

### 2.5.4 Risques liés aux procédures judiciaires, administratives ou arbitrales

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué ou est susceptible d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dont les plus significatives sont décrites à la Section 2.9 « *Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage* » du présent Document de Référence. Dans le cas de certaines de ces procédures, des réclamations d'un montant significatif sont faites à l'encontre des sociétés du Groupe ou sont susceptibles de l'être à titre individuel ou collectif et des sanctions, notamment administratives, peuvent être prononcées contre des sociétés du Groupe. Dans l'hypothèse où certaines de ces sanctions seraient prononcées à l'encontre des sociétés du Groupe, leur application pourrait avoir un impact défavorable

significatif sur les activités du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. En outre, les provisions enregistrées, le cas échéant, par les sociétés du Groupe au titre de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales dans ses comptes pourraient se révéler insuffisantes (pour une description de ces contentieux, voir la Section 2.9 « *Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage* » du présent Document de Référence), ce qui pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur les activités, les résultats, la situation financière, la liquidité ou les perspectives du Groupe, et ce indépendamment du bien-fondé de la réclamation sous-jacente.

## 2.5.5 Risques en matière de respect du droit de la concurrence

Les activités du Groupe peuvent faire l'objet d'actions ou d'enquêtes relevant du droit de la concurrence, qui pourraient affecter l'activité, le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe. Tout manquement à la réglementation en matière de concurrence, directement ou indirectement (y compris en raison d'un manquement par l'un des agents, franchisés ou partenaires du Groupe) serait susceptible d'engager plus ou moins lourdement la responsabilité du Groupe tant au regard des autorités de concurrences que des parties prenantes pouvant s'estimer lésées et avoir des répercussions, notamment, sur sa réputation, sa situation financière ou ses perspectives.

Certaines entités du Groupe font l'objet d'enquêtes et/ou de procédures de la part de différentes autorités administratives dans diverses affaires relevant du domaine de la concurrence et/ou des pratiques commerciales et de fixation des prix.

L'imposition de certains montants à titre d'amende et/ou de dommages et intérêts qui seraient éventuellement à payer par le Groupe à l'issue de procédures en matière de droit de la concurrence pourrait avoir des conséquences défavorables significatives sur sa liquidité et sa situation financière.

## 2.6 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES

### 2.6.1 Organisation de la gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre par le Groupe pour recenser et analyser les risques auxquels il est soumis dans le cadre de ses activités. La maîtrise des risques est considérée comme une priorité par la direction du Groupe, qui y associe étroitement la direction de l'audit interne Groupe. Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe reposent sur un ensemble de moyens, de politiques, de procédures, et d'actions adaptés visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour :

- s'assurer de l'efficacité des opérations et de l'utilisation efficaces des ressources ;
- identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs

du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière, ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et réglementations.

Le processus de gestion des risques du Groupe est également suivi par le Conseil de surveillance (à travers le Comité d'audit). Le Comité d'audit s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs à ses activités et à l'information comptable et financière.

La maîtrise de l'exposition aux risques dans chaque pays dans lesquels les sociétés du Groupe exercent leur activité repose sur les équipes de direction locales qui sont les plus à même d'évaluer les risques liés aux activités qu'elles exercent ou qu'elles supervisent.

### 2.6.2 Principales procédures de gestion des risques

#### Cartographie des risques Groupe

La direction de l'audit interne Groupe élabore et met à jour régulièrement une cartographie des risques au niveau du Groupe et de ses filiales. La cartographie des risques fait l'objet d'une présentation au Comité d'audit et au Directoire qui l'étudie, examine et décide des actions et du suivi spécifique de certains risques.

Le processus d'identification des risques s'appuie sur une méthodologie en trois étapes :

- recensement des principaux risques au travers d'entretiens avec les Directeurs fonctionnels Groupe et les membres occupant d'autres fonctions clés au niveau du Groupe, afin d'identifier les risques auxquels leur périmètre est exposé. Ces entretiens sont menés par la direction de l'audit interne Groupe ;

- qualification et quantification des risques : une fois ces risques identifiés, un classement est établi en fonction de l'impact estimé de chacun des risques et de leur probabilité de réalisation. Les risques identifiés comme ayant des impacts sévères et une forte probabilité de se réaliser sont cartographiés comme « hautement critiques ». À l'inverse, les risques identifiés comme ayant des impacts peu conséquents et une faible probabilité de réalisation sont cartographiés comme « faiblement critiques ». La cartographie ainsi obtenue pour une année permet d'avoir un outil de comparaison avec celle établie l'année antérieure et d'apprécier l'évolution des risques auxquels le Groupe est confronté. La cartographie ainsi obtenue pour une année permet (i) d'avoir un outil de comparaison avec celle établie l'année antérieure et d'apprécier

l'évolution des risques auxquels le Groupe est confronté, et (ii) d'établir un tableau de bord dans lequel apparaît le degré estimé de maîtrise de chacun des risques identifiés et l'identification de ceux devant faire l'objet d'une action prioritaire et de s'assurer que le contrôle interne est adéquat pour les prévenir et les détecter ;

- revue et validation de la cartographie des risques par le Directoire et présentation au Comité d'audit.

Dans le cadre de cette méthodologie, la cartographie des risques du Groupe a été remise à jour au cours du deuxième semestre 2018, dans son contenu et dans son exécution : actualisation du modèle de risques du Groupe et de l'allocation des propriétaires de risques, élargissement du panel des cadres impliqués dans la formalisation de la cartographie, quantification précise des risques, recentrage des plans d'action sur les 20 risques clés du groupe, implication du Comité exécutif Groupe tout au long du processus.

### Suivi des risques et plans d'action

En fonction des principaux risques identifiés, les directions concernées établissent des plans d'action dont la mise en œuvre par les responsables locaux est de la responsabilité des directions auxquelles ils sont rattachés. La direction de l'audit interne Groupe travaille à la mise en place d'outils et de processus pour un suivi mieux formalisé de ces plans d'action.

La cartographie des risques sert également à alimenter le plan d'audit, notamment sur les sujets qui sont identifiés comme nécessitant une surveillance accrue.

### Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'article L. 225-37, 6<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, modifié par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, stipule qu'à compter des exercices clos au 31 décembre 2016, le Groupe rend compte « des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie Bas Carbone dans toutes les composantes de son activité ».

Les Chapitres 2 et 4 du présent Document de Référence sur les facteurs de risques et la déclaration de performance

## 2.6.3 Assurances

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé à trois principales catégories de risques pouvant faire l'objet de polices d'assurance : (i) la responsabilité civile automobile, (ii) les dommages aux biens propres (véhicules détenus par le Groupe) et (iii) les risques liés à son activité (hors flotte automobile).

extra-financière comportent toutes les informations requises par la loi, qui peuvent être résumées comme suit :

- le Groupe a mis en place une gouvernance et une organisation RSE complète, sous l'autorité du responsable RSE Groupe, qui couvre l'ensemble des opérations du Groupe (voir la Section 4.1.3 « *Gouvernance et organisation de la RSE* » du présent Document de Référence) ;
- l'activité du Groupe présente une forte sensibilité aux saisons et aux conditions climatiques. Ce risque, ainsi que les dispositifs de sa maîtrise mis en place par le Groupe sont décrits à la Section 2.1.3 « *Risques liés au caractère saisonnier et sensible aux conditions climatiques du secteur d'activité de la location de véhicules* » du présent Document de Référence ;
- l'activité de location de véhicules présente une sensibilité limitée aux risques financiers liés aux effets du changement climatique. Le Groupe a en effet initié depuis 2016 une stratégie « Bas Carbone » complète, décrite à la Section 4.5 « *Agir pour l'environnement* » du présent Document de Référence. Cette stratégie a pour effet de maintenir une empreinte carbone minimisée sur l'ensemble des émissions liées à l'activité directe du Groupe et de promouvoir une empreinte carbone la plus faible possible auprès des clients du Groupe par un ensemble de mesures concrètes et mesurables telles que des actions de sensibilisation en faveur de la conduite économe et la proposition d'une flotte embarquant les dernières technologies possibles, toujours plus économes en carburant et plus performants concernant leurs émissions de gaz à effet de serre ;
- bien que le Groupe se conforme à l'ensemble des lois et règlements auxquels il est soumis, il est rappelé, comme indiqué à la Section 2.5.1.3 « *Risques liés au respect des règles environnementales et de sécurité* » du présent Document de Référence, que les instances législatives et réglementaires internationales ont considéré et continueront probablement à envisager de nombreuses mesures liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux changements climatiques. Si des règles visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre ou à collecter des taxes sur les entités réputées être responsables des émissions de gaz à effet de serre venaient à entrer en vigueur, la demande pour les services du Groupe pourrait être affectée, sa flotte et/ou d'autres coûts pourraient augmenter et ses résultats d'exploitation et sa situation financière pourraient en pâtir.

Un Département assurance dédié gère de manière centralisée la politique d'assurance de la flotte du Groupe ainsi que les processus de gestion des risques connexes. Cette gestion centralisée est faite en liaison avec le personnel dédié se trouvant dans chacune des Filiales Pays. Le Groupe ne gère pas les assurances couvrant ses franchisés, qui sont prises en charge par ces derniers en

conformité avec les termes des contrats de franchises standards en place avec le Groupe.

Dans un contexte de croissance externe, le Groupe est amené à analyser les couvertures d'assurance en place dans les sociétés qu'elle acquiert, s'assurer que la stratégie de gestion des risques et d'assurance est adéquate et que l'ensemble des polices d'assurance nécessaires à l'activité sont en place. Une insuffisance de garantie identifiée dans une entité nouvellement acquise pourrait prendre quelques mois avant que les polices d'assurance adéquates et conformes à la politique de gestion des risques du Groupe puissent devenir effectives au niveau de l'entité récemment acquise.

Dans les pays où le Groupe opère, il est généralement requis par les lois applicables en matière de responsabilité que le Groupe souscrive une assurance couvrant sa responsabilité civile automobile contre les dommages corporels et le décès accidentel ou les dommages matériels causés par ses clients à des tiers et découlant de l'exploitation de ses véhicules, qu'ils soient détenus, loués ou prêtés. Ainsi, si les véhicules ne sont pas assurés par le Groupe, ils ne peuvent pas être mis en circulation. En conséquence, la couverture de la responsabilité civile du Groupe en matière automobile est vitale pour le fonctionnement de ses activités.

### 2.6.3.1 La responsabilité civile automobile

#### Europrogramme (Belgique, France, Allemagne, Italie, Portugal, Irlande et Royaume-Uni)

Pour faire face au risque de voir sa responsabilité civile automobile engagée, le Groupe a mis en place un programme d'assurance en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Portugal, en Irlande et au Royaume-Uni appelé « Europrogramme ». L'Europrogramme est un programme d'assurance *corporate* permettant à chaque filiale, exerçant ses activités dans chacun des pays participant au programme, de bénéficier d'une assurance responsabilité civile automobile auprès de la succursale locale d'AIIG Europe Ltd. (« AIIG ») établie dans le pays dans lequel opère la filiale.

Au titre de l'Europrogramme, les sinistres ou la part des sinistres responsabilités civiles automobiles inférieures ou égales à un seuil de 500 000 euros par sinistre sont « autofinancés ». Dans ce cas, AIIG indemnise les tiers, au titre des polices d'assurance locales souscrites par les filiales du Groupe, puis recouvre la somme jusqu'à concurrence de 500 000 euros, selon la filiale concernée, par :

(a) Euroguard Cell 0, agissant en tant que gestionnaire de fonds de franchise pour le compte d'Europcar Belgique, France, Italie et Portugal, jusqu'à concurrence de 500 000 euros par sinistre et dans une limite cumulée annuelle déterminée actuariellement chaque année par pays, en vertu d'un *Deductible Funding Agreement* (DFA) ;

(b) Europcar Allemagne, jusqu'à concurrence de 100 000 euros par sinistre, Europcar Irlande jusqu'à 150 000 euros par sinistre (à partir de mai 2018) et Europcar UK jusqu'à concurrence de 500 000 euros par sinistre, en vertu de *Loss Reimbursement Agreements* (LRA) ;

(c) Euroguard Cell 9, captive de réassurance du Groupe au sein d'Euroguard Protected Cell (PCC), société distincte du Groupe, intervient afin de couvrir :

- une ligne de 400 000 euros en excédent de 100 000 euros par sinistre pour Europcar Allemagne,
- la part des sinistres sous 500 000 euros en excédent de la limite cumulée annuelle des DFA pour la Belgique, la France, l'Italie et le Portugal,
- une ligne de 350 000 euros dépassant les 150 000 euros par sinistre pour Europcar Irlande.

La part des sinistres engageant la responsabilité civile automobile du Groupe supérieure au seuil de 500 000 euros par sinistre, est transférée à AIIG. La couverture maximale agrégée prévue par la police d'assurance, incluant la somme de 500 000 euros à la charge du Groupe par sinistre tel que décrit ci-dessus est, au total, d'au moins 100 millions d'euros par pays membre de l'Europrogramme, 85 millions de livres sterling au Royaume-Uni et, peut, dans certains pays, dépasser ce montant lorsque cela est exigé par la législation locale.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le coût total estimé pour l'Europrogramme était de 96,25 millions d'euros. Les polices d'assurance qui composent l'Europrogramme ont été renouvelées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour une période de trois ans en prévision de la date d'expiration du précédent contrat à long terme au 31 décembre 2020, dans des conditions plus favorables que celles conclues en 2016. L'accord à long terme est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018 définit le cadre général de l'Europrogramme, ses conditions de renouvellement annuelles, en particulier les éléments permettant de déterminer le montant des primes et des frais à payer par le Groupe pour chaque année du programme.

Depuis 2015, Europcar Irlande s'est engagé dans une approche active visant à réduire la fréquence des réclamations, notamment en installant des véhicules permettant aux chauffeurs de rendre compte de leurs actes. Ces mesures tendent à améliorer les coûts liés à ces réclamations.

#### Espagne

Les risques de responsabilité automobile Europcar Espagne ne sont pas couverts par l'Europrogramme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, ils sont assurés par le biais d'une police de transfert de risque classique souscrite par Allianz Spain. Cette police d'assurance a été renouvelée à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 pour une période de trois ans en prévision de la date d'expiration du précédent contrat à long terme au 31 décembre 2019, dans des conditions plus favorables à celles conclues en 2017. Ce nouveau contrat à long terme, qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018 pour une durée de 3 ans précise notamment le montant des primes et des frais à payer par Europcar Spain pour bénéficier de cette

couverture. Les limites globales de cette police s'élèvent à 70 millions d'euros pour les dommages corporels et à 15 millions d'euros pour les dommages matériels, qui devraient augmenter dans certaines conditions avec une couverture supplémentaire de 50 millions d'euros (dite « couverture »). Le coût total de la prime d'assurance pour l'exercice 2018 s'élève à 10,8 millions d'euros.

### Australie et Nouvelle-Zélande

Les risques responsabilité civile automobile auxquels est exposé le Groupe dans le cadre de ses activités en Australie et Nouvelle-Zélande sont couverts par le régime obligatoire « responsabilité civile automobile dommages corporels » (*Third Party Bodily Injury*) administré par l'État et automatiquement souscrit au titre de l'immatriculation du véhicule, combiné à une police « Dommages aux biens propres » (*Own Damages*) couvrant le prix de marché pour les véhicules avec une valeur supérieure à 50 000 dollars australiens et à une police « responsabilité civile automobile – dommages aux biens » (*Third Party Property Damages*). Un excédent est à payer pour chaque réclamation de 20 000 dollars australiens et un plafond d'environ 30 millions de dollars australiens (soit environ 20,5 millions d'euros) ; à compter du 1<sup>er</sup> mai 2015, la police d'assurance est QBE, renouvelée en 2018 et le sera de nouveau en 2019. Le coût total de la prime d'assurance pour l'exercice 2018 s'élève à 0,2 million d'euros.

### Danemark

Les risques liés à la responsabilité civile automobile d'Europcar sont couverts en dehors de l'Europrogramme, dans le cadre d'une police d'assurance locale souscrite auprès de la compagnie Tryg. Cette police est renouvelée à une fréquence annuelle et prévoit le montant des primes et frais à payer par Europcar Danemark pour bénéficier de cette couverture.

Au titre de cette police, Tryg indemnise les tiers pour leurs dommages corporels et matériels. Le montant de la prime d'assurance s'élève à 12,1 millions de DKK sur 2018, et Europcar Danemark a conservé un montant de 6,4 millions de DKK à sa charge au titre de la franchise associée à la police d'assurance.

### Goldcar

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité de Goldcar pour les véhicules. Goldcar est assuré par le biais de politiques de transfert de risques classiques dans les différents pays. Dans certains pays, Goldcar a plusieurs polices en vigueur qui lui permettent de ne pas dépendre d'une seule compagnie d'assurance et de tirer parti des opportunités du marché.

Les polices sont renouvelées sur une base annuelle et prévoient le montant des primes et des frais à payer par Goldcar pour bénéficier de cette couverture.

En vertu de cette politique, Goldcar indemnise les tiers pour les dommages corporels et matériels. La prime d'assurance s'élevait à 12,8 millions d'euros en 2018 et Goldcar a retenu 3,2 millions d'euros déductibles de la franchise liée à la police d'assurance.

### Buchbinder

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité de Buchbinder pour les véhicules. Buchbinder est assuré par le biais de politiques de transfert de risques classiques dans les différents pays. Dans certains pays, Buchbinder a plusieurs polices en vigueur qui lui permettent de ne pas dépendre d'une seule compagnie d'assurance et de tirer parti des opportunités du marché.

Les polices sont renouvelées sur une base annuelle et prévoient le montant des primes et des frais à payer par Buchbinder pour bénéficier de cette couverture.

En vertu de cette politique, Buchbinder indemnise les tiers pour les dommages corporels et matériels.

Buchbinder a également mis en place son propre programme d'indemnisation pour une partie de la flotte lorsque cela peut donner un avantage financier. Le programme de dommages propres (kasco) est renouvelé sur une base annuelle. La prime d'assurance s'élevait à 27,6 millions d'euros en 2018.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le coût total (incluant la part des risques « autofinancée » et les primes) du Groupe pour couvrir ses risques et majoritairement le risque de responsabilité civile automobile (Europrogramme, Espagne, Australie et Nouvelle-Zélande, Goldcar et Buchbinder combinés) était de 162 millions d'euros, dont 96,2 millions d'euros pour les pays faisant partie de l'Europrogramme qui correspondent à la couverture des sinistres « autofinancés » par le Groupe, à la prime d'assurance de la ligne d'excédent d'AIG, les frais de gestion des sinistres, les frais administratifs et de courtage ainsi que les taxes y afférentes. La durée moyenne durant laquelle les coûts des sinistres sont portés par le Groupe est approximativement de trois ans, étant précisé que l'assurance responsabilité civile est par nature une ligne d'assurance à durée longue et que les dossiers peuvent rester actifs plusieurs années voire dizaine d'années pour les plus litigieux. Les coûts d'assurance responsabilité civile automobile, exprimés sur une base comparable (par jour de location) ont historiquement varié à la hausse comme à la baisse, reflétant (i) le coût de la capacité du marché en matière d'assurance responsabilité civile automobile et (ii) la sinistralité propre du Groupe en matière de responsabilité civile automobile, ces deux éléments étant largement influencés par la disponibilité de capacité d'assurance sur le marché et l'augmentation des sinistres en matière de dommages aux biens et surtout en matière de dommages corporels graves (cas de décès et d'invalidité). Le Groupe estime que ces deux facteurs devraient continuer à influencer sur les primes d'assurance à l'avenir.



### 2.6.3.2 Les dommages aux biens propres – véhicules détenus par le Groupe

Dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, le Groupe n'assure pas les dommages subis par ses véhicules et prend en charge le risque de dommages subis par sa flotte. Sur le long terme, le coût de l'assurance susceptible de couvrir les dommages à la flotte et le vol de véhicules serait, selon le Groupe, supérieur ou égal aux coûts des dommages réels. Les contrats de location du Groupe prévoient généralement que le client est, sous réserve de certaines exceptions, responsable de la détérioration ou des dommages (y compris les dommages dus au vol) subis par les véhicules loués.

Les coûts des dommages liés aux collisions pour lesquelles les tiers ne sont pas impliqués, les coûts des dommages faits aux véhicules du Groupe dans le cas où le client ou le conducteur Europcar est responsable et les coûts des véhicules volés ou manquants, ainsi que d'autres dommages causés à la propriété du Groupe, sont passés en charges lorsqu'ils sont engagés. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les charges liées à des dommages causés à la flotte (y compris sa remise en état) et à la perte ou le vol de véhicules, déduction faite des recouvrements, étaient de 98,2 millions d'euros.

Les coûts des dommages aux biens propres ou vols non assurés par le Groupe sont compensés en partie par (i) le produit de la vente des produits de rachat de franchises et (ii) le recouvrement des franchises qui restent applicables (voir la Section 2.6.3.4 « Couvertures optionnelles proposées aux clients » ci-dessous).

### 2.6.3.3 Les risques liés à son activité (hors flotte automobile)

Afin de gérer les autres risques associés à l'activité du Groupe, ou pour se conformer aux lois applicables, le Groupe a souscrit d'autres programmes d'assurances, en comprenant un programme d'assurance responsabilité civile générale, un programme d'assurance responsabilité civile environnementale, un programme d'assurance responsabilité employeur relatif aux pratiques liées à l'emploi, un programme d'assurance couvrant la fraude et la malveillance, un programme d'assurance responsabilité des dirigeants, un programme d'assurance lié au risque d'événement de nature terroriste consécutif à un dommage direct à l'une de ses installations, un programme d'assurance lié au risque cyber, ou encore un programme dommages aux biens et pertes d'exploitation.

Ces programmes d'assurances ont été souscrits auprès de compagnies d'assurance non affiliées pour des montants respectifs estimés par le Groupe comme adéquats à la lumière des risques respectifs, et obtenus à des conditions que le Groupe estime raisonnables commercialement.

La Société a souscrit un programme spécifique d'assurance responsabilité civile des dirigeants et actionnaire de référence de la Société, en vue de couvrir certains risques liés à cette introduction, couvrant notamment les frais

de défense et d'enquêtes, dommages et intérêts, ainsi que les amendes et pénalités légalement assurables liées notamment aux réclamations introduites par les nouveaux actionnaires de la Société et aux procédures introduites par les autorités boursières concernées suite au non-respect de la réglementation applicable. Cette police d'assurance a pris effet à la date de l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris pour une durée de six ans.

Toute augmentation des sinistres ou l'impossibilité éventuelle du Groupe ou de ses filiales, à renouveler ses contrats d'assurances a des conditions au moins aussi favorable pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

### 2.6.3.4 Couvertures optionnelles proposées aux clients

#### Rachats de franchises en cas de dommages sans implication de tiers et vol

Le Groupe propose généralement des produits accessoires à la location tels que la renonciation partielle à recouvrer, vis-à-vis des clients souscripteurs, le coût des dommages liés aux collisions sans implication de tiers (*damage protection*) et la renonciation à recouvrer, vis-à-vis des clients souscripteurs, le coût lié au vol (*theft protection*) produits de rachat de franchises, en vertu desquels le Groupe renonce ou limite son droit à exiger de ses clients la réparation financière des dommages aux véhicules ou pertes subies par le Groupe. L'achat de ce type de produit par un client transfère, moyennant un élément de prix additionnel ou une prime, la responsabilité du coût total ou partiel de ce client vers le Groupe.

#### Garanties contre les coûts relatifs aux crevaisons, et bris de pare-brise et feux

Le Groupe propose un produit permettant au client de voir sa responsabilité financière levée en cas de crevaisons, bris de pare-brise et feux dans le cas d'une utilisation normale du véhicule loué.

#### Assurances de personnes (*Personal Accident Insurance* (« PAI ») et *Super Personal Accident Insurance* (« SPAI »))

Le Groupe propose des produits d'assurance permettant aux occupants de ses véhicules ou leurs ayants droit de percevoir des indemnités forfaitaires en cas de décès accidentel ou d'invalidité permanente consécutifs à un accident survenu pendant la durée de la location. Ces produits comportent également un volet « frais médicaux ».

Cette indemnité viendra s'ajouter, notamment, aux indemnités perçues dans le cadre du régime d'assurance obligatoire responsabilité civile automobile par les passagers du véhicule réputés tiers de par la loi et le conducteur non fautif du véhicule loué par le Groupe.

Dans le cas où le conducteur du véhicule loué par le Groupe est fautif, et par conséquent non couvert au titre du régime d'assurance obligatoire responsabilité civile automobile, l'assurance de personnes proposée par le Groupe constitue sa seule source d'indemnisation (hors régime de sécurité sociale ou assurance contractée par ailleurs par l'individu à titre personnel).

Ces trois grandes catégories de produits sont disponibles aux agences de vente et sur le site Internet de Europcar. Le Groupe souscrit un programme PAI/SPAI auprès d'un

assureur de marché de premier plan. Le programme a été homogénéisé pour la majorité des Filiales Pays en mars 2015 dans un souci de clarté vis-à-vis de ses clients.

Toute modification des conditions légales ou contractuelles permettant la proposition et la vente de ces services, ou l'impossibilité éventuelle du Groupe ou de ses filiales de les proposer à la vente à ses clients ou à des conditions au moins aussi favorables pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

## 2.7 ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ

Le Groupe a développé un programme Éthique (programme *Compliance*) complet, comportant un ensemble de principes éthiques, une organisation couvrant l'ensemble du Groupe et un plan d'actions pluriannuel.

### Code d'éthique

Le Groupe a développé un ensemble de principes éthiques concrets et détaillés, définissant les comportements professionnels attendus de la part de ses représentants et salariés. Ces principes sont désormais regroupés dans le Code d'éthique (*Code of Ethics and Commitments*), disponible sur le site Internet du Groupe (<https://investors.europcar-group.com/static-files/5807e1dc-5768-4496-82e7-d7912da248a6>). Le Code d'éthique est entré en vigueur à l'issue de son examen par le Directoire en date du 25 janvier 2016.

Le Code d'éthique a été conçu à partir de plusieurs références internationales auxquelles adhère le Groupe dont, notamment, la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies, la Convention européenne des Droits de l'Homme, diverses conventions de l'Organisation Internationale du Travail et les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales.

Au travers du Code d'éthique, le Groupe s'engage à respecter 12 objectifs majeurs envers ses différentes parties prenantes :

#### (a) envers ses clients et consommateurs :

- communiquer clairement et en toute transparence sur les conditions d'accès aux services (conditions juridiques, tarifs),
- garantir la sécurité et la confidentialité des données ;

#### (b) envers ses employés :

- préserver la santé et la sécurité des employés,
- promouvoir l'égalité des chances au sein du Groupe,
- permettre à ses employés leur accomplissement au travail,
- encourager les relations de travail positives et la liberté d'expression des employés ;

#### (c) envers ses partenaires industriels et commerciaux :

- choisir des partenaires industriels et commerciaux en mesure de fournir la garantie qu'ils opèrent dans leurs pays respectifs, en conformité avec les droits fondamentaux du travail, tels que définis en particulier par l'Organisation Internationale du Travail,
- assurer le respect mutuel des principes de loyauté dans toutes nos relations industrielles et commerciales,
- prévenir toutes les formes de corruption active ou passive ;

#### (d) envers le marché boursier :

- promouvoir sa réussite et agir dans le respect de ses actionnaires, pour gagner leur confiance. En conséquence, le Groupe attache une grande importance à la qualité de l'information, et garantit une communication fiable et transparente avec toutes ses parties prenantes,
- prévenir les délits d'initiés et l'utilisation injustifiée d'informations confidentielles ou privilégiées ;

#### (e) envers l'environnement :

- minimiser l'empreinte environnementale de ses activités, tout en s'assurant du respect des réglementations environnementales, en réduisant les nuisances causées par ses services et infrastructures, et en limitant sa consommation d'énergie et de matières premières.

Au total, au travers de ces 12 objectifs, le Groupe a ainsi défini 48 engagements concrets.

Le Code d'éthique a été communiqué aux employés du Groupe et est partagé avec ses diverses parties prenantes. Les principaux cadres de la Société sont spécifiquement formés à l'application du Code et sont responsables de la sensibilisation de leurs équipes à cet égard. Un dispositif

de formation en *e-learning* complet a été mis en place sur les thématiques couvertes par le Code d'éthique : concurrence, corruption, protection des données, environnement, droit de la consommation (avec formation dans les stations), politique Ressources Humaines.

En 2017, le Code d'éthique a été complété par un guide anti-corruption (Code de conduite) pour répondre au volet anti-corruption de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ».

## Organisation de la fonction Compliance

La fonction *Compliance* est fondée sur une structure pyramidale à trois niveaux :

- le Directoire, qui a la responsabilité globale de la supervision du programme de *compliance* du Groupe ;
- le Comité *Compliance*, qui est en charge du suivi du programme de *compliance* et de son contrôle au niveau du Groupe ;
- le *Compliance Officer* Groupe et les *Compliance Officer* régionaux.

Le Comité *Compliance* doit se réunir une fois par an, et comprend les responsables suivants :

- Directeur juridique Groupe (Président) ;
- Directeur de l'audit interne Groupe ;
- Directeur de la responsabilité sociale d'entreprise Groupe ;
- Directeur des ressources humaines Groupe ;
- Directeur juridique Grande-Bretagne ;
- Directeur juridique Espagne ;
- Directeur juridique Allemagne ;
- Directeur juridique de la BU nouvelle mobilité ;

- Directeur juridique de la BU *Low Cost* ;
- Responsable juridique de la société Buchbinder.

Le Comité *Compliance* est chargé du suivi et du contrôle du programme de *Compliance* au niveau du Groupe et notamment :

- il remet des avis consultatifs au Directoire, afin de lui permettre de prendre ses décisions ;
- il propose au Directoire les règles de déontologie et le programme de *Compliance* pour le Groupe sur lesquels le Directoire se prononce et vote, à défaut de délégation ;
- il révisé régulièrement le programme de *Compliance* en fonction des dernières évolutions de l'orientation gouvernementale publiées et des besoins de l'organisation, ainsi que des lois, règles et procédures édictées par le gouvernement ;
- il définit des actions pour déployer des plans pluriannuels à tous les échelons ;
- il révisé les rapports annuels sur la conformité soumis au Directoire ;
- il examine et gère les alertes signalées par les Comités *Compliance* locaux.

02

## Le Compliance Officer Groupe et les Compliance Officer régionaux

Le *Compliance Officer* Groupe, avec l'aide des *Compliance Officer* régionaux, assure la bonne exécution et la mise en œuvre de toutes les décisions prises par le Groupe en matière d'éthique et de prévention de la fraude.

Le *Compliance Officer* Groupe est désigné par le Président du Comité *Compliance* en accord avec le Directoire. Le *Compliance Officer* Groupe reporte directement au Comité *Compliance* Groupe et a la responsabilité d'émettre son rapport d'activité au moins une fois par an.

Un *Compliance Officer* régional sera nommé à terme dans chaque Filiale Pays. Il sera notamment chargé de mettre en œuvre le programme de *Compliance* lorsque le *Compliance Officer* Groupe aura besoin d'un soutien à l'échelle local. Les juristes locaux tiendront à terme le rôle de *Compliance Officer* régional.

## Programme pluriannuel de Compliance

Le plan pluriannuel de *Compliance* prévoit sur trois ans (2018-2020) les actions principales à mener :

- diffuser le Code d'éthique et élaborer les procédures et la documentation appropriée ;
- mettre en place une procédure d'alerte professionnelle : le Groupe a initié en 2018 et continuera en 2019 le déploiement d'une plateforme Internet qui permettra à toute personne dans l'entreprise de signaler des comportements contraires aux règles éthiques du Groupe. Les alertes seront traitées par le *Compliance*

*Officer* Groupe, dans le plus strict respect des règles de confidentialité et d'anonymat du lanceur d'alerte. Lorsqu'une investigation s'avérera nécessaire, le Comité *Compliance* émettra un avis sur la base d'un rapport détaillé. Le Conseil de surveillance arbitrera sur la décision finale à prendre ;

- développer et/ou proposer des programmes de formation à la direction de chaque service concerné par les composantes du programme de *Compliance* ;

- évaluer la performance des Directeurs, chefs et managers sur la diffusion et le respect des éléments du programme de Compliance d'Europcar ;
- établir un Code des achats et mettre à jour les Conditions Générales et Conditions d'Achats du Groupe ;

Enfin, le Groupe déploie actuellement le programme de conformité avec le volet anticorruption de la loi Sapin 2.

Le plan pluriannuel de *Compliance* sera mis à jour en tant que de besoin à la lumière de ces deux nouvelles réglementations.

## Contrôle et mesures correctives

Toute déviation significative constatée par rapport aux règles de *Compliance* édictées par le Groupe déclenche l'ouverture d'une enquête pour en déterminer la cause. S'il s'avère que la déviation a été causée par des procédures irrégulières ou par l'incompréhension des règles, le Groupe prendra des mesures rapides pour apporter les corrections nécessaires.

En cas de signalement ou d'indication de non-conformité suspectée, le *Compliance Officer* Groupe engagera

rapidement des mesures afin d'enquêter sur la conduite en question afin de déterminer si une infraction à la loi applicable ou aux exigences du programme de *Compliance* a été commise.

Dans un tel cas, le *Compliance Officer* Groupe déterminera les mesures à prendre pour corriger le problème et présentera son rapport au Comité *Compliance* Groupe et au Directoire pour approbation.

## 2.8 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les principes et modalités de fonctionnement des systèmes de contrôle interne sont définis au niveau du Groupe et au niveau des entités opérationnelles entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Par ailleurs, le système de contrôle interne s'applique à l'ensemble du Groupe (société mère et filiales), que le management ait choisi de mettre directement en œuvre

les activités opérationnelles ou qu'il décide de recourir à des prestataires externes.

Le Groupe a conçu son système de contrôle interne en s'inspirant du référentiel COSO établi et diffusé par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

### 2.8.1 Organisation générale du contrôle interne

Les principaux acteurs du dispositif de contrôle interne sont les suivants :

**(a) Le Comité d'audit**, tenu par les missions qui lui incombent telles que définies dans le Code de commerce, s'assure de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques du Groupe relatifs aux activités opérationnelles et à la production de l'information comptable et financière. Le Comité entend notamment le Directeur de l'audit interne du Groupe et examine la cartographie des risques. Il est informé régulièrement des résultats du processus d'autoévaluation du contrôle interne. Le Comité d'audit donne en outre son avis sur l'organisation et les ressources de la direction de l'audit interne Groupe et est informé de son programme de travail. Il est destinataire d'une synthèse périodique des rapports d'audit ;

**(b) Le Directoire**, responsable ultime de la gestion des risques et du contrôle interne, qui s'appuie notamment sur :

- les directions financières des entités opérationnelles d'une part,
- les directions opérationnelles et fonctionnelles d'autre part ;

**(c) La direction du contrôle interne Groupe** a pour objectif d'animer le processus d'évaluation, de suivi et d'amélioration de l'ensemble des dispositifs de contrôle interne du Groupe au niveau du siège social, des Pays et des stations. Elle s'appuie sur un manuel de contrôle interne du Groupe et un processus d'autoévaluation annuel qui couvre l'ensemble des opérations et entités du Groupe.

La direction du contrôle interne Groupe s'appuie sur les documents et dispositifs qui structurent le fonctionnement des processus critiques et qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs :

- les valeurs du Groupe qui reprennent les engagements vis-à-vis des clients, des collaborateurs et des

actionnaires, et explicitent les principes sur lesquels sont fondées les actions du management ;

- les règles communes à l'ensemble des sociétés du Groupe édictées par le Conseil de surveillance et le Directoire, et qui précisent les dispositions applicables notamment dans les domaines suivants :
  - délégations de pouvoirs applicables aux dirigeants et aux mandataires sociaux du Groupe,
  - modalités de rémunérations des cadres dirigeants,
  - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
- l'harmonisation des processus financiers en cours de réalisation à travers la mise en œuvre d'un centre de services partagés et d'un système d'information unifié, utilisé par la majorité des entités ;
- un manuel de contrôle interne (dénommé « Émergence »), entièrement remis à jour au cours de l'exercice 2016, et actualisé chaque année depuis cette date, couvrant l'ensemble des fonctions et processus et adapté aux risques opérationnels en station.

Un réseau de correspondants locaux dûment formés (les « Internal Control Coordinators »), relaient les dispositifs de contrôle définis par le Groupe dans les différents pays et filiales.

- (d) **La direction de l'audit interne Groupe**, qui est rattachée à la Présidente du Directoire et dispose d'un accès direct au Comité d'audit. Ce lien entre l'audit interne et la direction générale est complété par un accès et une coopération continus avec les membres du Directoire de la Société.

La direction de l'audit interne Groupe est composée d'un Directeur de l'audit interne Groupe, d'un manager et de trois auditeurs internes et s'appuie également sur un réseau de correspondants locaux. Elle :

- assure la conception, l'exécution et le suivi du plan d'audit interne annuel ;
- évalue les risques en réalisant l'exercice annuel de cartographie des risques Groupe et en suivant les plans d'actions qui en résultent ;
- contribue au respect des règles Groupe, notamment dans les stations, et recommande des améliorations liées au contrôle interne ;

- pilote les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble du Groupe ;

- surveille la mise en place des recommandations d'audit et des plans d'actions relevant d'un niveau élevé de priorité.

L'organisation et les missions de la direction de l'audit interne Groupe sont définies par la Charte d'Audit Interne.

La direction de l'audit interne Groupe définit et exécute, à son initiative ou à celle de la direction du Groupe, un plan d'audit annuel qui intègre le réseau de franchisés international, des audits d'évaluation du contrôle interne et toute autre mission de conseil ou d'assurance. Il revoit les campagnes récurrentes d'autoévaluation du contrôle interne. Par ailleurs, le Département d'audit interne Groupe regroupe les travaux d'audit réalisés dans les différentes stations qui composent le réseau du Groupe.

Ce plan annuel est approuvé par la Présidente du Directoire et le Comité d'audit se prononce dessus.

Enfin, le Directeur de l'audit interne Groupe rend compte auprès de la Présidente du Directoire et du Comité d'audit de la réalisation du plan d'audit annuel et de l'état d'avancement des recommandations émises par l'audit interne.

La direction de l'audit interne Groupe a effectué pendant l'exercice une vingtaine de missions dans l'ensemble du Groupe qui se décomposent de la manière suivante :

- audits de franchisés : la direction de l'audit interne Groupe confie annuellement à un cabinet externe des missions d'audit des stations détenues en franchise afin de s'assurer de leur conformité avec les règles établies par le Groupe ;
- missions standards réalisées en stations ;
- missions traitant d'un processus opérationnel ou d'un risque particulier ;
- missions de suivi réalisées par l'audit interne, le cas échéant sur les sujets critiques ;
- établissement de la cartographie des risques.

Chaque mission fait l'objet d'un rapport écrit destiné aux personnes auditées ainsi qu'à leur hiérarchie et au Directoire. Le rapport comprend une évaluation des risques identifiés ainsi que des recommandations sur les mesures permettant de les atténuer.

## 2.8.2 Éléments fondamentaux du système de contrôle interne

L'architecture du dispositif de contrôle interne se fonde sur une organisation en trois niveaux :

- (a) le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des instructions communiquées ;

- (b) le deuxième niveau de contrôle est du ressort de responsables, indépendants des activités contrôlées. Ce deuxième niveau peut également être de la responsabilité de collaborateurs issus de fonctions opérationnelles, de support et de contrôle ;

- (c) le troisième niveau de contrôle est constitué par l'audit interne du Groupe qui a pour mission de veiller en permanence à l'application effective des deux niveaux de contrôle définis ci-dessus.



Il s'appuie sur les éléments clé suivants :

### Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

La direction des systèmes d'information (DSI) du Groupe définit, met en œuvre et améliore la feuille de route des politiques de sécurité des systèmes d'information. Elle initie et coordonne les projets de réduction des risques dans son domaine.

Dans le contexte actuel d'élargissement du Groupe vers de nouveaux pays et marques, la DSI a créé en 2017 le Pôle *Business Relationship*, en charge d'animer et de piloter la cohérence globale des politiques SI sur l'ensemble des pays, filiales et marques du Groupe. Le Pôle *Business Relationship* assure en particulier le pilotage et l'alignement progressif des managers IT pour les pays et marques acquises par le Groupe (Irlande, Danemark, Buchbinder et Goldcar).

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) Groupe est placé sous la direction du DSI. Le RSSI anime le dispositif sécurité *via* une équipe centrale de six personnes et un réseau de correspondants au sein de la DSI et des différents pays et marques. Ce réseau de dix spécialistes au total intègre également des correspondants métier pour faciliter la coordination des différentes actions et assure la bonne exécution et le suivi de la politique de sécurité des systèmes d'information pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le *Head of Business Relationship* s'assure que toutes les mesures sont prises par les managers IT pour le déploiement du plan Sécurité, *Compliance*, *Performance* et *Continuité*, en liaison avec le RSSI Groupe. De la même manière, ce plan est mis en place progressivement dans les nouvelles entités et marques acquises par le Groupe.

La feuille de route sécurité des systèmes d'information est remise à jour chaque année en février et présentée au Comité d'audit en prenant en compte les missions effectuées par l'audit interne Groupe, les résultats de l'autoévaluation des contrôles informatiques, la cartographie des risques du Groupe et d'éventuelles études extérieures. La feuille de route sécurité des systèmes d'information présente la vision globale et consolidée des plans d'action à mener selon cinq thématiques : gouvernance, gestion des accès et des identités, supervision de la sécurité, sécurité des infrastructures et conformité. Des tableaux de bord ont été mis en place depuis octobre 2016 pour recenser et analyser les incidents de sécurité avec un rapport indiquant le niveau de criticité, le responsable et un plan d'action.

Le suivi des actions est assuré par un comité de pilotage IT Sécurité mensuel (présidé par le DSI, animé par le RSSI, avec un responsable de la direction juridique, le Directeur de l'audit interne et les Directeurs membres de la DSI) et présenté devant le Comité d'audit. Par ailleurs, toutes les deux semaines, un comité de suivi sécurité se tient avec tous les correspondants sécurité dans les Filiales Pays qui peuvent ainsi soumettre les problématiques qui leur sont propres et obtenir toutes les informations nécessaires sur la vision commune du Groupe.

Le dispositif de continuité d'activité du Groupe a été défini et s'appuie sur un site de secours informatique entièrement opérationnel pour la marque Europcar. Pour les deux nouvelles marques acquises fin 2017, un plan d'évaluation global a été initié en cours d'année 2018 sur l'ensemble des thématiques de sécurité et de compliance.

Le plan de secours complet de reprise d'activité en condition réelle a été testé en octobre 2018 en conditions réelles, sans aucune baisse de performance pour les clients et employés. Des exercices partiels sur chaque environnement fonctionnel ont par ailleurs été réalisés en 2016 et 2017.

Les applications exposées sur Internet sont soumises régulièrement à des tests d'intrusion. Les derniers tests ont ainsi été réalisés en 2018 et les prochains sont programmés au cours de l'année 2019.

### Prévention des fraudes et lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent

La direction de l'audit interne Groupe pilote les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble de ses activités.

Les risques propres à l'activité exercée par le réseau franchisé international du Groupe sont confiés à un cabinet d'audit externe, piloté par l'audit interne Groupe. Ponctuellement, il est fait appel à des auditeurs externes pour couvrir certains pans de l'activité sur certains sujets techniques qui ne peuvent pas être couverts en interne.

### Processus de suivi de l'efficacité du contrôle interne

Le suivi de l'efficacité du contrôle interne est fondé sur deux dispositifs complémentaires :

- le manuel de contrôle interne « Émergence » ;
- l'outil d'évaluation du contrôle interne (le « *self-assessment tool* »).

### Le manuel de contrôle interne « Émergence »

Entièrement refondu en 2016 et actualisé chaque année depuis cette date, le manuel adopte une présentation pédagogique et concrète. Il couvre non seulement les procédures de *reporting* financier, mais également le suivi opérationnel (comme la gestion des contrats, les franchisés, les agents et affiliés), le suivi fonctionnel (comme le juridique, les achats, les ressources humaines ou l'informatique) et le suivi de la gouvernance du Groupe. Il comporte un ensemble de thèmes nouveaux, en rapport direct avec les nouveaux risques et opportunités traités par le Groupe, tels que la stratégie, les enjeux de développement durable et le marketing digital. Chaque thème se concentre sur les dix contrôles clés à appliquer sur l'ensemble du Groupe, en lien avec les risques et les principales procédures existantes.

## L'outil d'évaluation du contrôle interne

L'outil d'évaluation du contrôle interne, en place au sein du Groupe depuis plus de six ans, couvre l'ensemble des sujets traités dans le manuel « Émergence ». Pour chaque contrôle ont été définis des exemples de meilleures pratiques et une échelle de maturité « sur mesure » qui permet d'aboutir à un résultat précis et objectif lors du processus d'autoévaluation.

La campagne annuelle d'autoévaluation 2018 a été effectuée à l'aide d'un outil informatique spécifique dont le périmètre fonctionnel couvre les activités de contrôle

interne ainsi que celles de l'audit interne. Elle a couvert les pays, le Centre de Services Partagés, la *holding* de tête, ainsi que les fonctions Groupe. Les acteurs impliqués dans la campagne d'autoévaluation sont présents aussi bien au siège que dans les pays. Ils sont encadrés par la direction du contrôle interne. Les résultats de l'autoévaluation font l'objet d'une revue par l'audit interne et externe. Les plans d'amélioration sont initiés par les responsables opérationnels, validés au niveau des pays et suivis par la direction du contrôle interne Groupe. Le Comité d'audit est informé des résultats de la campagne d'autoévaluation et des plans d'amélioration envisagés.

### 2.8.3 Procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

#### Organisation et responsabilités dans la production de l'information comptable et financière

Les principaux acteurs participant à la production de l'information comptable et financière ou à son contrôle, regroupés au sein de la direction financière Groupe, sont les suivants :

- la direction comptable du Groupe ;
- la direction du contrôle de gestion Groupe ;
- la direction fiscale Groupe ;
- le pôle trésorerie et assurances Groupe ;
- le centre de services partagés, couvrant une grande partie des processus comptables et les différentes Filiales Pays du Groupe ;
- la direction de la communication financière Groupe.

#### Environnement de contrôle lié à la fiabilité de l'information comptable et financière

La fiabilité de l'information comptable et financière s'appuie sur les éléments de pilotage suivants :

- un plan stratégique à trois ans, piloté par la direction financière, en coordination avec les directions opérationnelles : ce plan permet de fixer annuellement les principaux axes stratégiques du Groupe et les objectifs budgétaires annuels en découlant. Il fait l'objet d'une validation annuelle par le Conseil de surveillance ;
- le processus budgétaire annuel : ce processus, piloté par la direction financière et monté par les équipes de contrôle de gestion du Groupe avec le support de l'ensemble des directions opérationnelles, se concentre sur les agrégats financiers opérationnels. Les éléments financiers du budget sont consolidés mois par mois dans le même outil que celui utilisé pour la consolidation

des résultats réels avec un niveau de granularité comparable. Ceci permet une comparaison immédiate de la performance mensuelle sur les agrégats financiers opérationnels avec les objectifs budgétés ;

- des processus d'atterrissage au nombre de trois par an : ces prévisions se focalisent sur les mêmes agrégats financiers que le budget annuel et suivent donc les mêmes méthodes de consolidation dans le même outil avec le même niveau de granularité. Ces prévisions sont habituellement effectuées en mars, juin et septembre, et s'appuient sur les mois de résultats réels déjà clôturés. Elles ont pour objectif d'estimer les mois restants jusqu'à la fin de l'exercice concerné pour effectuer une comparaison entre l'année ainsi réestimée et les objectifs budgétaires annuels. Ces prévisions font l'objet d'une revue par le Directoire ;
- des clôtures mensuelles complètes (bilan complet, compte de résultat jusqu'au résultat net et flux de trésorerie), reportées et consolidées comme les clôtures annuelles et semestrielles dans l'outil de consolidation ;
- des réunions mensuelles de revue de la performance : animées par la Présidente du Directoire, elles sont effectuées avec l'ensemble des pays et regroupent le Directeur général Pays et Opérations, le Directeur général Ventes, Marketing, Clients et InterRent, le Directeur financier Groupe, le Contrôleur Financier Groupe et le Directeur Flotte Groupe. Les directions fonctionnelles font elles-mêmes l'objet d'une revue effectuée par le Directoire. Des analyses de performance et de marge sont réalisées afin de comprendre les principaux leviers de la performance du mois et de définir, notamment, les plans d'action pour les mois à venir ;
- une équipe, Finance Organisation Design, chargée de l'harmonisation des organisations finance ainsi que des processus comptables et de son contrôle interne, en coordination étroite avec la direction du contrôle interne Groupe.

## Processus d'élaboration de l'information comptable et financière

L'information comptable et financière est issue d'un processus rigoureux s'appuyant sur :

- **un référentiel commun et une documentation des principales règles comptables Groupe** : les états financiers sont établis en conformité avec le référentiel IFRS ; ce référentiel est communiqué aux Filiales Pays du Groupe via le « Group Accounting Manual », complété d'instructions spécifiques. De plus, le manuel de contrôle interne, décrit précédemment, intègre les différents processus ayant une incidence sur la production de l'information financière (clôture, trésorerie, paie, achats, ventes, immobilisations, informatique, consolidation) ;
- **un système d'information unifié** : le Groupe utilise majoritairement l'outil comptable (ORACLE) et un outil de pilotage pour l'ensemble des opérations (GREENWAY), à l'exception de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et des sociétés et marques acquises récemment (Irlande, Danemark, Buchbinder et Goldcar). Par ailleurs le Groupe utilise un seul outil de reporting (SAP FC). La gestion des flux opérationnels et financiers

se fait dans la majeure partie des Filiales Pays au travers d'ORACLE ;

- **un progiciel de reporting et consolidation ainsi qu'un plan de compte sous ORACLE aligné avec le plan de compte reporting** : la remontée et la consolidation des informations financières sont assurées via l'outil ORACLE/SAP FC, et ce pour l'ensemble des reportings financiers (budget, prévisions, réel mensuel, trimestriel, semestriel et annuel). Cette unicité garantit la cohérence entre pilotage interne et communication externe ;
- **des contrôles de cohérence et des analyses effectuées sur les informations financières** : les contrôles automatisés dans l'outil de reporting, les revues détaillées de l'activité par les équipes du contrôle de gestion Groupe, ou encore les analyses spécifiques (modifications de périmètre, effets de change ou opérations non récurrentes) par l'équipe de la direction comptable assurent la correcte maîtrise des informations financières produites ;
- **un processus formalisé de remontée, d'analyse et de contrôle des autres informations publiées dans les documents annuels du Groupe (Document de Référence)**.

## 2.9 PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires dans le cours normal de son activité. En vertu des normes comptables applicables au Groupe, une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation résultant d'un événement passé, qu'il est possible qu'une sortie de ressources économiques sera nécessaire pour régler l'obligation et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

À la date du présent Document de Référence, le Groupe n'a pas connaissance de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage autres que celles mentionnées ci-dessous, susceptibles d'avoir, ou ayant eu au cours des douze derniers mois, un effet significatif défavorable sur la situation financière ou les résultats de la Société ou du Groupe.

### Goldcar Rentals Italy S.r.L. et Goldcar Spain S.L.U. – Autorité de la concurrence italienne (AGCM)

- En novembre 2016, l'ACI (l'autorité de concurrence italienne) a condamné Goldcar Italy S.r.L à une amende pour « pratiques commerciales déloyales » (relatives notamment à des allégations de vente sous pression, de non transparence sur les politiques en matière de carburant et à la réparation des dommages) fondée sur un processus d'instruction qui a débuté en février 2016. L'amende de deux millions d'euros a été payée. En novembre 2016, un appel a été interjeté devant la Cour Administrative de Lazio (TAR) en février 2017. Une audience est prévue le 27 février 2019 et une décision est attendue au cours du premier semestre 2019.
  - En octobre 2017, l'ACI a initié plusieurs enquêtes et procédures pour vérifier la conformité des pratiques relatives aux procédures de dépôts de caution. Goldcar Italy s'est rapproché des autorités pour proposer les améliorations mises en œuvre pour se mettre en conformité avec la réglementation. Plusieurs engagements ont été pris par Goldcar et ont déjà été mis en œuvre.
- Si l'ACI a reconnu les améliorations procédurales et matérielles apportées, elle a malgré tout décidé d'engager une procédure de non-conformité pour infraction présumée au Code italien de la consommation

et a infligé une amende aux sociétés Goldcar. Un appel a été interjeté devant la Cour Administrative de Lazio (TAR) en avril 2018.

Une amende de 680 000 euros a été notifiée en février 2018 et a été payée. Une audience est prévue le 27 février 2019 et une décision est attendue au cours du premier semestre 2019.

## Contentieux avec un ancien franchisé et ses sous-franchisés au Brésil

Deux sous-franchisés du Groupe au Brésil, Rentax Locação e Comércio de Veículos Ltda. (« Rentax ») et Horizon Distribuidora Veículos Ltda. (« Horizon »), ont initié une procédure judiciaire contre Europcar International et son ancien franchisé au Brésil, Cia Ec Br de Franquias e Locação de Veículos Ltda. (« EC-BR »), invoquant une rupture abusive du contrat de franchise conclu entre Europcar International S.A.S.U. et EC-BR. La demande de Rentax et Horizon s'élève à environ 19 525 151 réals brésiliens (environ 6 millions d'euros). Europcar International S.A.S.U. conteste ces demandes sur la base de la prescription de l'action et soutient, sur le fond, (i) l'absence de lien contractuel avec ces deux sous-franchisés, et (ii) l'absence de faute d'Europcar International S.A.S.U. dans la rupture du contrat avec EC-BR.

En première instance sur la recevabilité, la 25<sup>e</sup> chambre civile de la Cour de Sao Paulo a jugé en 2010 que l'action intentée par Rentax et Horizon n'était pas prescrite et que dans le cas d'une reconnaissance de la responsabilité d'Europcar International S.A.S.U., cette dernière ne bénéficierait pas d'une action récursoire contre EC-BR. Une action récursoire étant une action par laquelle une personne contre laquelle est introduite une instance, y fait intervenir un tiers pour qu'il réponde des condamnations qui pourront être prononcées contre elle. En cause d'appel, la décision a été partiellement infirmée par la Cour d'appel qui a jugé qu'Europcar International S.A.S.U. pourrait bénéficier d'une action récursoire contre EC-BR, lui permettant d'obtenir le remboursement par EC-BR de tout paiement qu'Europcar International S.A.S.U. effectuerait en exécution d'une décision de justice qui lui serait défavorable. Europcar International S.A.S.U., estimant que la cour d'appel n'avait pas analysé l'ensemble de ses

arguments relatifs à la prescription, a déposé un recours devant le Tribunal de Justice de São Paulo le 8 septembre 2014. L'arrêt du 17 mars 2015 du Tribunal de Justice de São Paulo a confirmé la non-prescription de l'action des demanderesse. Sa décision sur la prescription fait l'objet d'un appel de la Cour Supérieure de Justice. Le 29 septembre 2017, le juge rapporteur a rejeté l'appel. Europcar International S.A.S.U. a déposé un appel interlocutoire contre cette décision, qui sera rejugée par la Cour Supérieure de Justice le 6 février 2018. Ce recours ne suspend toutefois pas la procédure principale au cours de laquelle, le juge a ordonné à EC-BR en première instance de continuer à répondre à la demande. Après plusieurs notifications infructueuses à EC-BR, le juge a ordonné de poursuivre la phase de récolte des preuves. Cette phase permet aux Parties de réunir les preuves qu'elles souhaitent apporter, y compris les rapports d'expert, témoignages, etc. En réponse à la décision de la Cour selon laquelle il n'était pas nécessaire d'apporter de nouvelles preuves quant à savoir si le contrat était légalement résolu dans la mesure où la Cour d'appel avait déjà tranché la question dans le premier jugement mentionné ci-dessus, Europcar a déposé une requête afin que l'affaire soit jugée sur le champ ou a minima suspendue en attente du résultat du premier procès. Le juge en charge de l'affaire a rejeté cette requête et a ordonné le début des analyses de l'expert comme demandé par les demandeurs. À la date du présent Document de Référence, nous n'avons pas connaissance de la date à laquelle les analyses d'expert seront communiquées. En fonction des résultats des analyses, le juge pourrait rendre sa décision finale sous réserve d'une demande de contre-expertise émanant des autres parties.

## Confirmation en appel de la condamnation antérieure de Goldcar pour entente sur les prix

En 2013, les sociétés visées ci-après ont été condamnées à plusieurs amendes résultant d'enquêtes ayant été menées par le CNMC (Autorité de la concurrence espagnole) suite à des allégations de pratiques anticoncurrentielles : une entente entre chaque concurrent a été à l'origine de la procédure en appel.

Les sociétés impliquées dans la procédure initiale S/0380/2011 sont : Sol Mar Rent a Car SL, Centauro Rent a Car SL, Drivalia Car Rental SL, Helle Auto S.A., New Cars Costa del Sol SL, Niza Cars SL, Record-Go, Auriga-Crown, Dickmanns Rent a Car SL, Guerin Rent a Car SL, Prima Rent a Car SL, Cargest SL, Avis, l'Association du secteur AECA, Sixt et Goldcar.

Goldcar a été condamnée à une amende de 15,4 millions d'euros et a contesté la décision le 30 juillet 2013 devant le Tribunal National Espagnol (Audencia Nacional).

Le 16 mars 2016, le Tribunal National Espagnol a rendu un jugement confirmant partiellement le recours interjeté en appel de Goldcar. À ce titre, le Tribunal National Espagnol a ordonné au CNMC de recalculer le montant de l'amende en tenant compte des vices de procédure soulevés par Goldcar mais a aussi confirmé l'existence de la présumée entente. Goldcar a contesté ce jugement devant la Cour Suprême.

L'arrêt de la Cour Suprême n° 926/2018 reçu en juin 2018 rejette le pourvoi en appel de Goldcar. A cet égard, il confirme les infractions supposées et ordonne à l'Autorité

de la Concurrence de recalculer le montant de l'amende. Le montant pourra être similaire ou inférieur, mais en aucun cas plus élevé que celui précédemment prononcé (principe de l'interdiction de la « reformatio in peius »).

Alcor, l'ancien actionnaire de Goldcar a remis une garantie bancaire pour couvrir la totalité de la possible amende définitive.

## Incendie dans un parking à Paris : procédure pénale et action en responsabilité civile (assurance)

Le 12 novembre 2014, un incendie s'est déclaré dans un garage Europcar situé 88, rue de la roquette à Paris. Le feu a détruit la totalité des 77 véhicules qui étaient stationnés dans le garage (le montant net du préjudice comptabilisé à ce stade s'élève à 1,1 million d'euros) et a endommagé l'intégrité de la structure du bâtiment. Le Procureur de la République a ouvert une instruction pénale (procédure pénale). Dans le même temps, Europcar France et son assureur AIG EUROPE Limited, a entamé des poursuites à l'encontre du propriétaire du garage, son assureur, l'association des copropriétaires de l'immeuble et l'association Française des Diabétiques, devant le Président du Tribunal de Grande Instance de Paris pour demander la désignation d'un expert en vue de déterminer l'origine

de l'incendie et évaluer le montant du préjudice subi par chacune des parties (procédure civile). La procédure au pénal a été classée par le magistrat instructeur le 24 novembre 2016. La décision de classer cette procédure a été motivée par le fait que l'enquête judiciaire n'a pas permis de déterminer la cause de l'incendie et que l'expertise ordonnée par le magistrat instructeur a indiqué que l'incendie a probablement été causé par une défaillance électrique dans un véhicule. L'expertise ordonnée dans la procédure civile est toujours en cours. Europcar France a engagé une action en responsabilité civile professionnelle à l'encontre des experts cités dans cette procédure.

## Commissions d'inter-change excessif appliquées par Mastercard et Visa

Suite à l'ouverture d'une enquête sur les commissions d'inter-change (commission qui est perçue par les organismes bancaires lors d'une transaction commerciale et justifiée par les mécanismes mis en place par les établissements bancaires du titulaire de la carte et du commerçant chez qui la transaction est réalisée) menée par la Commission européenne, l'Union européenne a considéré que les commissions d'inter-change appliquées par les sociétés Mastercard et Visa étaient trop élevées et a fixé des limites. Suite à cette décision, plusieurs sociétés ont poursuivi Mastercard devant les tribunaux anglais et la Cour d'appel de la concurrence et ont obtenu réparation des pertes liées à cette pratique en remontant jusqu'en 1992. Une plainte supplémentaire a été déposée par Sainsburys contre Visa devant, cette fois, la Haute Cour de Justice. Les décisions dans ces deux cas ont été en Cour d'appel.

Le 16 septembre 2016, Europcar Group UK a assigné Visa devant la Haute Cour de Justice afin d'obtenir des dommages et intérêts pour pertes subies en raison de pratiques anticoncurrentielles à hauteur de 3 000 000 de livres sterling sur les périodes allant de 2010 à 2015.

Le 16 septembre 2016, sur la base du jugement rendu contre Mastercard, Europcar Group UK Limited a assigné Mastercard devant la Haute Cour de Justice (High Court) (pour la période allant de 2010 à 2015) et devant la Cour d'Appel de la concurrence (« Competition Appeal Tribunal » ou « CAT ») (pour la période allant de 1992 à 2008) en vue d'obtenir réparation des pertes subies pour pratiques anticoncurrentielles durant ces périodes, estimées à 7 000 000 de livres sterling (intérêts compris).

Ces trois cas ont été en attente de la décision de la Cour d'Appel dans le cas Mastercard et Visa. La seule exception a été une demande de Mastercard devant la CAT aux fins de voir les demandes pour la période allant de 1992 à 1997, exclus de l'évaluation des dommages et intérêts au motif qu'ils sont prescrits. La décision de la CAT sur cette demande est attendue.

En juillet 2018, la Cour d'Appel a rendu sa décision dans chacun des trois cas et a déclaré que Visa et Mastercard ont eu des pratiques anticoncurrentielles. La Cour d'Appel a renvoyé ces trois affaires devant la CAT afin qu'elle considère si des exceptions étaient applicables et qu'elle évalue le préjudice. Mastercard a interjeté appel de cette décision devant la Cour Suprême à la fin de l'année 2018.



## Investigation du *Trading Standards Services* de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (*Trading Standards Services*) ont ouvert une enquête sur Europcar UK pour violation de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales (*Regulation 9 of the Consumer Protection from Unfair Trading Regulations 2008*), basée sur des allégations selon lesquelles Europcar UK (i) aurait facturé à ses clients, sans leur consentement, des frais de réparation pour des dommages causés à des véhicules dans des cas où les dommages étaient contestés, et (ii) a facturé des montants excessifs, excédant le coût des réparations. Europcar UK coopère avec les autorités en charge de l'enquête. Europcar UK a établi avec les services d'inspection des pratiques commerciales la liste des documents qui doivent être remis par la Société et a désigné Deloitte pour s'en charger. Les résultats des travaux menés par Deloitte ont été présentés aux services d'inspection des pratiques commerciales en novembre 2018.

Les enquêtes des services d'inspection des pratiques commerciales de Leicester sont en cours et le Groupe continue de coopérer pleinement avec les autorités.

Dans ses états financiers au 31 décembre 2017, le Groupe a enregistré une provision de 38 millions de livres sterling (43 millions d'euros) en charges non courantes (voir la Note 35 « *Risques et litiges* » sur le risque de liquidité des états financiers 2017 figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence).

Ce montant correspond à la meilleure estimation du Groupe, à un stade préliminaire de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

Une nouvelle estimation du risque a été effectuée au 31 décembre 2018. Sur la base des éléments analysés à cette date, le Groupe a décidé de conserver la provision de 38 millions de livres sterling comptabilisés l'année précédente.

## Litige relatif aux commissions liées courtage de la vente des actifs de Robben & Wientjes

La société allemande Carpartner Nord GmbH a été assignée en justice sur requête devant le Tribunal de district de Berlin par M. B. Mueller en tant que propriétaire de la société allemande M & W Real Estate. L'objet de la requête porte sur la prétendue demande d'une commission faite par le demandeur pour le courtage de l'opération d'acquisition d'actifs le 8 août 2017 pour un montant de 4 % du prix d'acquisition de 3 millions d'euros payés par les défendeurs à Robben & Wientjes oHG. En outre, le demandeur souhaite obtenir une commission de courtage d'un montant de 150 000 euros pour l'organisation des baux de plusieurs immeubles commerciaux. Charterline Fuhrpark Service GmbH, qui a acheté les véhicules de Robben & Wientjes oHG pour un montant de 6,5 millions d'euros dans le cadre de la vente des actifs, n'a pas encore été assigné. Il est toutefois possible que le demandeur

assignera également Charterline Fuhrpark Service GmbH lorsque les détails de la vente des actifs seront connus. À l'origine, le demandeur n'a été engagé que par le vendeur, Robben & Wientjes oHG. Carpartner Nord GmbH se défend contre l'action qui lui est intentée en avançant le fait qu'elle n'a pas conclu de contrat de courtage avec le défendeur. Le défendeur quant à lui prétend qu'un contrat de courtage de 530 000 euros a été conclu (4 % de 9,5 millions d'euros plus 150 000 euros). Lors de son audience en date du 6 février 2019, la Cour de Berlin a décidé qu'un accord de courtage n'avait pas été conclu et que par conséquent le plaignant ne pouvait se voir accorder une commission dans le cadre de l'opération d'acquisition. Le tribunal a déclaré ne pas être compétent et a renvoyé l'affaire devant la Cour Régionale de Regensburg.

## Frais excessifs sur les cartes de crédit en Australie

Europcar Australie a été informée que la Commission Australienne de Concurrence et de Consommation (CACC), à la suite d'une enquête menée d'octobre 2017 à mai 2018, a décidé d'engager une procédure civile contre Europcar Australie au motif qu'elle a enfreint l'article 55B de la loi de 2010 sur la Concurrence et la Consommation (*Competition and Consumer Act 2010*) concernant des frais excessifs appliqués sur les cartes de débit et de crédit lors des locations à ses clients entre le 19 juillet 2017 et 5 novembre

2017 (et sont répartis en deux périodes : du 19 juillet 2017 au 31 août 2017 et du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 5 novembre 2017).

Une convocation officielle a été signifiée le 16 juillet 2018. Une audience est prévue le 2 septembre 2019 à la suite d'un processus de médiation qui aura lieu au plus tard le 30 avril 2019.

En novembre 2018, la Société a fait une déclaration expliquant que (i) pour la première période entre le 19 juillet 2017 et le 31 août 2017, la Société, après avoir

reçu les données sur le coût des données d'acceptation de ses banquiers mi/fin juillet 2017, a entrepris un calcul du coût d'acceptation pour tous les systèmes de cartes afin que tout changement puisse s'appliquer à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2017 et (ii) pour les clients de cartes de débit qui avaient été facturés de frais excessifs applicables aux cartes de crédit pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre au 5 novembre 2017, un remboursement a été effectué dès que les banques ont fourni leur numéro d'identification

bancaire permettant de distinguer les cartes de débit et de crédit.

L'Australie est soumise à une législation spécifique qui permet aux entreprises de facturer aux clients des frais supplémentaires pour les cartes de crédit si ces frais supplémentaires ne sont pas excessifs. En Europe, le Groupe n'applique pas de frais supplémentaires (EC/BB/GC).

## Litiges sociaux

Le Groupe fait face à des contestations individuelles de licenciements pour motif personnel ainsi qu'à des réclamations individuelles dans le cadre normal de son activité. Le Groupe fait également face à des contestations individuelles de licenciements pour motif économique prononcés dans le cadre des réorganisations intervenues

au cours des précédentes années ainsi qu'à des contestations individuelles ou collectives dans le cadre de réorganisations. Des provisions au titre de litiges sociaux ont été provisionnées dans différentes sociétés du Groupe pour un montant total de 1,2 million d'euros au 31 décembre 2018.

## Litige avec dix anciens salariés

Le Groupe est défendeur dans une procédure de référé devant le Conseil des prud'hommes de Rambouillet dans le cadre de laquelle dix anciens salariés et leur syndicat contestent le transfert automatique de leurs contrats de travail opéré à la suite du transfert de l'activité APS Greenway du Groupe à un prestataire de services informatiques.

Le Groupe a été assigné devant le Conseil des prud'hommes de Rambouillet, par 24 des 33 anciens collaborateurs Greenway (direction IT) et par leur syndicat, pour deux motifs : (i) pour défaut d'information lors de la procédure d'information consultation concernant le transfert de l'activité Greenway vers un prestataire de services, et (ii) pour remise en cause de l'appréciation d'entité économique et sociale de cette activité.

Le 24 juin 2015, les collaborateurs ont été déboutés de l'ensemble de leurs demandes. Ces derniers ont fait un appel en réfère devant la Cour de Versailles, dont

l'audience s'est tenue le 9 février 2016. Le 12 avril 2016, la Cour a confirmé le respect des procédures d'information consultation et a invité les parties à introduire le dossier sur le fond, en infirmant la décision sur la reconnaissance d'entité économique.

Huit parmi les vingt-quatre salariés ont déposé leur dossier au Conseil des prud'hommes de Rambouillet qui par jugement rendu le 10 septembre 2018 a débouté les salariés de l'ensemble de leurs demandes ; ces derniers ont formé appel le 8 octobre 2018. En parallèle une action de deux salariés protégés est en cours au Tribunal Administratif sur les mêmes motifs.

Une provision de 800 000 euros est provisionnée dans les comptes d'Europcar International S.A.S.U. en date du 31 décembre 2018.

# 03

## INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

3.1	ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	108	3.7	INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP S.A.	272
3.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE	124	3.8	PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2019	273
3.3	INVESTISSEMENTS	153	3.9	INFORMATION SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS À MOYEN TERME	274
3.4	COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	155	3.10	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	275
3.5	ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR MOBILITY GROUP S.A.	245	3.11	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018	275
3.6	COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	247			

Dans le présent Document de Référence et sauf indication contraire, les données chiffrées 2018 relatives aux Filiales Pays intègrent (i) les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar Mobility Group le 20 septembre 2017 ; (ii) les données relatives aux sociétés danoises Ostergaard Biler A/S et NordCar Finance A/S, ancien franchisé du Groupe acquis par Europcar le 27 avril 2017 ; et (iii) les données relatives à Goldcar, groupe de sociétés dont Europcar Mobility Group a fait l'acquisition le 19 décembre 2017. Dans ce chapitre et comme dans ce présent Document de Référence et sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2017 et l'exercice 2018 sont réalisées sur la base des données reportées, et n'intègrent donc pas de retraitements relatifs aux acquisitions ou aux cessions des exercices concernés.

## 3.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière du Groupe conjointement avec les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et 2017, tels qu'ils figurent à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

Dans le présent chapitre, le Groupe présente certaines informations financières et autres données afin de faciliter la compréhension de l'activité du Groupe. Le Groupe présente notamment l'indicateur Corporate EBITDA ajusté qui désigne le résultat opérationnel courant avant amortissements non liés à la flotte de véhicules et après déduction des charges d'intérêt liées à la dette servant au financement de la flotte.

Le Corporate EBITDA ajusté ne constitue pas une mesure reconnue en vertu des normes IFRS et ne répond pas à une définition unique généralement acceptée. Le Groupe

estime néanmoins que le Corporate EBITDA ajusté, qui englobe l'ensemble des coûts relatifs à la flotte de véhicules, en ce compris les charges de dépréciations et charges d'intérêts liées à la flotte, offre aux investisseurs des informations complémentaires importantes pour évaluer la performance du Groupe, sans distinction du mode de financement de la flotte de véhicules. Cet agrégat est l'un des agrégats clés du Groupe utilisé pour le suivi de sa performance (voir la Section 3.1.2.2 « *Analyse des résultats* », paragraphe sur le « *Corporate EBITDA ajusté* »).

Dans le présent chapitre, le Groupe a identifié certains impacts liés aux variations de taux de change (principalement la livre sterling, le dollar australien et le dollar néo-zélandais et la couronne danoise) et a retraité certaines données de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à taux de change constants de l'exercice clos le 31 décembre 2018 afin de donner une vision plus précise de sa performance.

### 3.1.1 Présentation générale

#### 3.1.1.1 Vue d'ensemble

Depuis janvier 2017, le Groupe a fait le choix d'une organisation par *Business Units* afin de mieux adresser les différents marchés sur lesquels le Groupe opère et de mieux répondre à ses clients en fonction de leur besoin de mobilité. Cette organisation par *Business Unit*, décrite de façon plus précise dans la Section 1.6.1, se structure autour de cinq *Business Units* : *Business Unit Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility* et *International Coverage*. Ces cinq *Business Units* se distinguent essentiellement par la nature des services proposés, la catégorie de leur clientèle, l'environnement concurrentiel, ainsi que la gestion opérationnelle quotidienne des clients et de la flotte de véhicules.

Les *Business Units Cars, Vans & Trucks* et *Low Cost* opèrent un réseau d'agences uniquement dans les Filiales Pays : ce réseau est pour la plupart du temps partagé entre la *Business Units Cars* et *Vans & Trucks* et dédié pour la *Business Units Low Cost*, tandis que la *Business Unit International Coverage* anime le réseau de pays franchisés et les partenariats du Groupe dans ces pays.

#### 3.1.1.2 Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe

Certains facteurs clés ainsi que certains événements passés et opérations ont influencé, et pourraient continuer à influencer les résultats du Groupe, notamment la dynamique du secteur de la location de véhicules et l'attractivité des services du Groupe, les conditions macro-économiques et en particulier la dynamique du tourisme et du secteur des affaires en général, le caractère saisonnier de l'activité de location de véhicules, les effets des programmes stratégiques et l'évolution vers de nouveaux services de mobilité, la structure des coûts et l'efficacité opérationnelle du Groupe, les charges financières, les changements du périmètre du Groupe et des événements exogènes exceptionnels tels que des attentats. Une description plus détaillée de ces facteurs est présentée ci-dessous.

## Dynamique du secteur et attractivité des services du Groupe

Le secteur de la location de véhicules est en forte évolution du fait notamment de l'évolution des habitudes des consommateurs et des avancées technologiques.

- **L'évolution de la demande sur les segments haut de gamme et low cost.** Le Groupe estime qu'il y a une tendance des consommateurs du secteur des transports à se concentrer soit sur les offres haut de gamme soit sur celles dites « low cost ». L'évolution de la demande sur le segment haut de gamme présente de nouvelles opportunités de croissance pour les sociétés de location de véhicules pouvant capitaliser sur la reconnaissance de leur marque pour développer de nouveaux services. Le Groupe estime qu'il bénéficie de la reconnaissance établie de sa marque principale Europcar® pour développer de nouveaux services haut de gamme (voir le paragraphe « Offre de services Europcar® » à la Section 1.6.2 « Les marques d'Europcar Mobility Group et leurs offres de services »). En outre, la demande évolue également vers le segment « low cost » et les petits véhicules économiques, ce qui amène les acteurs du secteur à adapter la composition de leur flotte de véhicules et développer de nouvelles offres à bas coûts. Compte tenu de cette évolution, le Groupe a lancé sa marque InterRent® sur le marché « low cost » dès 2013, puis a accéléré son déploiement comme initialement prévu. Avec le rachat de Goldcar® à la fin de l'année 2017, le Groupe a décidé de repositionner InterRent® sur le segment intermédiaire et de consacrer la marque Goldcar® sur le marché en développement du Low Cost. Se référer à la partie introductive de la Section 1.6.2 « Les marques d'Europcar Mobility Group et leurs offres de services ». Ce développement sur ce marché permet au Groupe de proposer un produit et des services plus en ligne avec cette demande en croissance.
- **Le marché du Vans & Trucks connaît une croissance soutenue,** portée tout particulièrement par l'essor du commerce en ligne et du dernier kilomètre. Il demeure relativement fragmenté en Europe, bien que montrant les premiers signes d'une concentration. Les spécificités opérationnelles diffèrent largement de la location de véhicules particuliers et des services Low Cost, et requièrent une expertise propre. La mise en place d'une structure dédiée pour la *Business Unit* Vans & Trucks permet de répondre plus efficacement au marché en termes de produits et de services.
- **Les nouvelles solutions de mobilité.** Le secteur de la mobilité connaît des évolutions structurelles liées aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs qui en résultent (voir la Section 1.3.2 « Facteurs de croissance et tendances générales du marché »). Cette dynamique du secteur présente des opportunités de croissance pour les sociétés de location de véhicules capables de concentrer leurs investissements sur des produits, services et technologies dont elles estiment qu'ils auront une forte valeur ajoutée ou recevront une large acceptation des consommateurs et pour lesquels elles disposent ou peuvent acquérir ou développer

l'expertise technique nécessaire à leur exploitation. Le Groupe s'appuie sur sa grande expérience et son savoir-faire dans le secteur de la location de véhicules pour innover et saisir les opportunités issues des nouvelles tendances de mobilité.

- **Les évolutions technologiques et les évolutions des offres.** Pour rester compétitives, les sociétés de location de véhicules doivent développer un *business model* intégrant des systèmes d'information et de télécommunication à la fois performants et complémentaires avec ceux de leurs partenaires, tant pour la prise de réservation des clients au travers de multiples canaux de distribution que pour renforcer leur capacité à offrir des services innovants et moins coûteux.
- **La dynamique des prix.** Le secteur de la location de véhicules est un marché concurrentiel et le prix est l'un des principaux facteurs de compétitivité. Le Groupe cherche à capitaliser sur la densité de son réseau, son expertise du secteur, son excellence opérationnelle et la reconnaissance de ses marques pour accroître sa capacité à proposer une offre de services attractifs en termes de rapport qualité/prix des services proposés tout en améliorant sa rentabilité. L'offre et la demande sur le marché affectent à la fois le taux d'utilisation de la flotte du Groupe et sa position tarifaire. En période de forte demande ou lorsque la demande est supérieure à l'offre, le taux d'utilisation de la flotte augmente et la pression concurrentielle sur les prix diminue. À l'inverse, une baisse de la demande ou une offre excédentaire de véhicules par rapport à la demande peut entraîner une pression à la baisse sur les prix dans le cadre de la gestion de la flotte disponible. La capacité de gestion de la flotte disponible (taille, mix et distribution géographique) des différents acteurs du secteur de la location de véhicules influence également le taux d'utilisation de la flotte du Groupe et sa position tarifaire. La gestion du taux d'utilisation et de la localisation de la flotte de véhicules, ainsi que la gestion des prix des services proposés sont centralisés autour des équipes de *Revenue and Capacity Management* à l'instar des acteurs des secteurs de l'hôtellerie et de l'aérien, cependant avec comme différence majeure la possibilité d'adapter la capacité de la flotte de véhicules qui est variable au cours de l'année.
- **Le développement de l'e-commerce.** Ces dernières années, les habitudes de réservation des clients ont évolué grâce à l'e-commerce. L'e-commerce permet au Groupe de répondre aux besoins en constante évolution de ses clients et d'être au plus près de leurs attentes. Le pourcentage de réservations de location de véhicules effectué par Internet (y compris par l'intermédiaire de courtiers de location) a fortement augmenté au cours des dernières années et a représenté 65 % en 2018 (contre 60 % en 2017), en excluant le Système Mondial de Distribution. Les réservations en ligne permettent une plus grande transparence des prix et peuvent par conséquent entraîner une pression concurrentielle plus soutenue (voir la Section 1.6.4 « Canaux de distribution »).



- **Les évolutions réglementaires.** Le Groupe opère dans de nombreux pays où les réglementations sont multiples et susceptibles d'évolution, notamment en matière environnementale, de données personnelles, de droit de la consommation ainsi que dans le cadre de l'exploitation de franchises. Les évolutions réglementaires peuvent affecter les activités et les résultats du Groupe, notamment si elles venaient à lui imposer des contraintes additionnelles.
- **Les événements exceptionnels modifiant l'environnement touristique et économique.** Les catastrophes naturelles peuvent pénaliser l'activité de location de véhicules. Les attaques terroristes peuvent également impacter à court et moyen terme l'activité.

### Conditions macro-économiques

La demande de location de véhicules, et plus particulièrement la demande de la clientèle « affaires », est influencée par la situation macro-économique des pays dans lesquels le Groupe est présent. L'évolution du produit intérieur brut, en particulier en Europe, peut avoir une incidence sur l'activité du Groupe.

La demande est également influencée par l'évolution du trafic aérien et ferroviaire et des facteurs sous-jacents à ces évolutions tels que les variations monétaires ou les événements géopolitiques pouvant affecter les flux de passagers et par conséquent la demande de la clientèle « loisirs » (voir la Section 1.3.2 « Facteurs de croissance et tendances générales du marché »). Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les agences dans les aéroports directement exploitées par le Groupe et par des agents ont représenté 44 % du produit des activités de location du Groupe contre 56 % pour les agences en dehors des aéroports grâce à la capillarité du réseau. Le Groupe a également conclu des alliances et des accords de partenariat importants avec plusieurs grandes compagnies aériennes. Ainsi, une partie significative du chiffre d'affaires du Groupe est corrélée au niveau du trafic aérien.

### Indicateurs de la croissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires englobe (i) les produits tirés de la location de véhicules nets des remises et rabais, (ii) les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules et (iii) les redevances reçues du réseau de franchises du Groupe.

Les indicateurs suivants sont généralement utilisés pour analyser l'évolution du chiffre d'affaires consolidé du Groupe : (i) le volume d'activité mesuré par le nombre de jours de location et (ii) le chiffre d'affaires par jour de location.

#### NOMBRE DE JOURS DE LOCATION

Le nombre de jours de location correspond au nombre de jours de location réalisés par les clients incluant chaque jour ou chaque période inférieure à un jour pour lequel une location de véhicule est facturée à un client (le « **Nombre de Jours de Location** »).

Le Nombre de Jours de Location est influencé par un certain nombre de facteurs, dont notamment les facteurs décrits à la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » aux paragraphes « Dynamique du secteur et attractivité des services du Groupe » et « Conditions macro-économiques » ci-dessus, le caractère saisonnier de l'activité, l'évolution de l'offre de services et du portefeuille clients du Groupe et les efforts du Groupe pour assurer une croissance rentable en ligne avec sa stratégie (voir la Section 1.4 « Stratégie »).

#### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR JOUR DE LOCATION PAR BUSINESS UNIT

Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée (le « **CPJ** »). La variation du CPJ est calculée par rapport à l'année précédente et peut être présentée à taux de change constants pour corriger les variations de taux de changes (principalement les impacts liés à la livre sterling, le dollar australien, le dollar néo-zélandais et la couronne danoise).

Les principaux facteurs dont dépend le CPJ sont les suivants :

- **la position tarifaire du Groupe.** Les prix pratiqués par le Groupe reflètent généralement (i) le positionnement des services proposés par le Groupe et la politique de prix y afférente, (ii) la vente de services et équipements additionnels payants (tels que des produits d'assurance et de protection optionnels, des équipements etc.) (iii) les conditions spécifiques de marché et la structure de clientèle des zones géographiques où le Groupe propose ses services, (iv) le « Revenue and Capacity Management » permettant de gérer la demande client, la tarification et la bonne adéquation de la flotte (catégorie/prix et distribution optimisée au sein du réseau), ainsi que (v) l'intensité concurrentielle et (vi) la durée moyenne de location ;
- **la composition et la diversité de la flotte du Groupe.** La flotte du Groupe comprend onze catégories principales de véhicules en ligne avec les standards du secteur – mini, économique, compacte, intermédiaire, standard, berline, haut de gamme, luxe, véhicules utilitaires, camions et voitures décapotables. La flotte proposée varie selon la marque : la marque Europcar® couvre une gamme complète de véhicules, la marque InterRent® et Goldcar® offrent un panel moins large de véhicules, tandis que Buchbinder® a une gamme de voitures également assez proche de celle de la marque d'Europcar®. La diversité de la flotte du Groupe lui permet de répondre aux demandes de location d'un large éventail de clients. Généralement, les locations de véhicules de catégories supérieures ont un CPJ plus élevé que les locations de véhicules de catégories inférieures mais ces derniers représentent des coûts moins importants pour le Groupe permettant généralement de maintenir une rentabilité similaire ;
- **la typologie de clientèle du Groupe : « affaires » ou « loisirs »** (voir la Section 1.6.3 « Clients (Affaires/Loisirs) »). Les locations loisirs sont souvent de plus longue durée et

présentent un CPJ supérieur par rapport aux locations affaires. Par ailleurs, les locations de plus longue durée génèrent en principe un CPJ inférieur aux locations de plus courte durée mais présentent une structure de coûts plus faible qui permet généralement de maintenir une rentabilité similaire (voir la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » au paragraphe « Structure des coûts et efficacité opérationnelle »);

- **la dynamique de croissance des différentes Business Units.** Chaque Business Unit adresse une typologie de clients et des marchés qui ont leur dynamique propre en termes de demande, d'offre de produits et de services et de prix ; par conséquent, les différentes Business Units ont des CPJ et des croissances de chiffres d'affaires différents (voir la Section 1.6.1 « Aperçu des activités »). La Business Unit Low Cost présente un CPJ inférieur en moyenne à la Business Unit Cars et la Business Unit Vans & Trucks, en raison principalement de catégorie de véhicule davantage entrée de gamme ; et
- **la diversité géographique.** Les Filiales Pays s'adressent à des types de clients différents et présentent par conséquent des stratégies différentes en termes de prix et de composition de la flotte de véhicules. Certaines des Filiales Pays (en Allemagne, en Autriche, au Luxembourg et en Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment « affaires », d'autres (en Espagne, en Italie, en Irlande, au Portugal, en Australie et en Nouvelle-Zélande) génèrent davantage de chiffre d'affaires sur le segment « loisirs » et d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon assez équilibrée (en France, au Danemark et au Royaume-Uni) ;
- **La fluctuation de certains taux de change.** Le CPJ étant mesuré en euros, la fluctuation des taux de change, notamment, entre l'euro et la livre sterling, entre l'euro et les dollars australien et néo-zélandais et entre l'euro et la couronne danoise sont susceptibles d'influencer le CPJ. Par conséquent, le Groupe suit le CPJ à taux de change constants.

### Caractère saisonnier de l'activité

Le secteur d'activité de la location de véhicules est saisonnier et sensible aux conditions climatiques. Une hausse significative d'activité se produit généralement pendant les mois de juin à septembre. Le segment « loisirs » se caractérise par une demande plus élevée durant la période estivale et les congés scolaires ce qui entraîne une activité plus importante dans le secteur des transports. Ainsi, le chiffre d'affaires et le Corporate EBITDA ajusté du Groupe sont plus élevés durant ces périodes par rapport au reste de l'année. À titre d'exemple, le Groupe a généré 74 % de son Corporate EBITDA ajusté au cours du troisième trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (contre 61 % en 2017). Le segment de clientèle « loisirs » se caractérise également par une augmentation de la demande de locations le week-end par rapport au milieu de la semaine. À l'inverse, la demande du segment de clientèle « affaires » est relativement stable durant l'année, avec une légère diminution durant les mois de vacances d'été et une

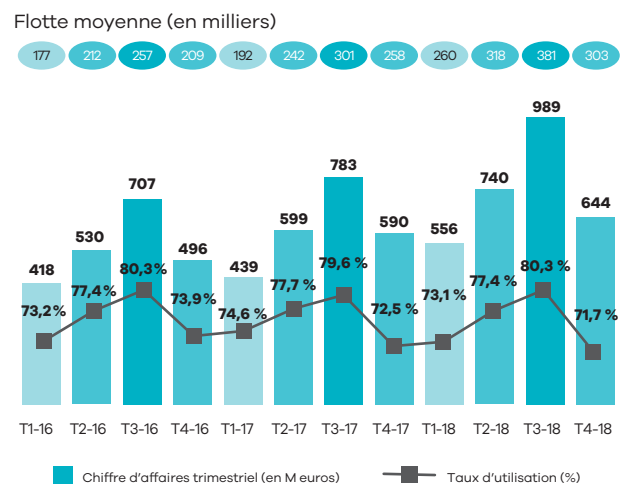
concentration sur le milieu de semaine (mardi au jeudi) par rapport au week-end.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, les locations « loisirs » représentaient 60 % du produit des activités de location du Groupe contre 40 % pour les locations « affaires ».

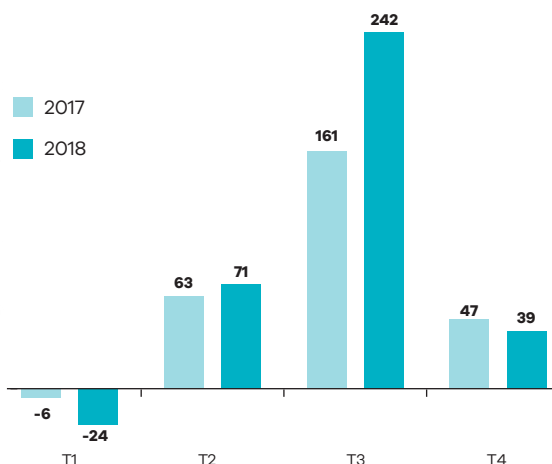
La bonne gestion du caractère saisonnier de l'activité est un aspect important du modèle financier du Groupe. Le Groupe cherche à saisir l'activité en période de pics (hebdomadaire ou annuel) tout en étant attentif aux coûts de détention de la flotte dans les périodes qui précèdent et suivent ces périodes (basse ou normale en qualifiant de haute ou élevée les pics annuels), avec l'objectif de maintenir son taux d'utilisation de la flotte, compris entre 72 % et 80 % pour chaque trimestre, par exemple. Ces fluctuations de la demande sont satisfaites par le Groupe par le biais des contrats flexibles avec les fournisseurs de véhicules. Ces contrats prévoient que le Groupe peut augmenter ses commandes de véhicules en prévision des mois de forte activité, et utiliser les clauses de rachat à brève échéance (qui varient en général de cinq à huit mois) pour diminuer le nombre de véhicules une fois que la forte demande a diminué (voir la Section 1.6.6 « La flotte du Groupe »).

Le critère saisonnier varie également d'une Business Unit à l'autre. La Business Unit Cars connaît une saisonnalité marquée essentiellement en fonction de l'activité Loisirs/Affaires tel que décrite ci-dessus. La Business Unit Low Cost étant quasiment exclusivement dédié à la clientèle du segment « loisirs », la saisonnalité est très marquée et suit la demande touristique des vacances scolaires : le troisième trimestre 2018 représente 48 % du produit des activités de location de la Business Unit Low Cost (contre 48 % en 2017). La Business Unit Vans & Trucks avec son offre dédiée aux Petites et Moyennes Entreprises et moyen terme est davantage tournée vers la clientèle « affaires » et présente par conséquent une saisonnalité moins forte au cours de l'année.

Le graphique suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires consolidé en millions d'euros, du taux d'utilisation de la flotte et de la flotte moyenne de location par trimestre au cours des exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017 :



Le graphique suivant présente l'évolution du Corporate EBITDA ajusté du Groupe par trimestre en millions d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017.



## Structure des coûts et efficacité opérationnelle

### A. MARGE APRÈS COÛTS VARIABLES

La marge après coûts variables, telle qu'utilisée dans les indicateurs de gestion du Groupe pour piloter la performance des *Business Units*, englobe l'ensemble des chiffres d'affaires diminués des coûts opérationnels variables du Groupe. Les coûts opérationnels variables tels que présentés dans le compte de résultat de gestion sont composés essentiellement des coûts de détention de la flotte hors intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples, des charges opérationnelles liées à l'exploitation de la flotte, à la location des véhicules et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules.

Les intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples sont compris dans les charges financières relatives à la flotte et comptabilisés au-dessus du Corporate EBITDA ajusté <sup>(1)</sup>. Les coûts opérationnels variables du Groupe excluent donc (i) les charges de personnel, (ii) les frais généraux du réseau et des sièges, (iii) les autres charges et produits opérationnels, (iv) les produits et charges non courants, (v) ainsi que l'ensemble des frais financiers qui se rapportent au financement de la flotte ; l'ensemble de ces éléments faisant l'objet d'une rubrique dédiée du compte de résultat.

Les coûts inclus dans la Marge Après Coûts Variables sont :

- **les coûts de détention de la flotte** (qui ont représenté 42 % de la base des coûts variables et 24 % du chiffre d'affaires en 2018) englobent :
  - les coûts liés aux contrats de location des véhicules, qui ont représenté 34 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2018 et correspondent aux (i) « charges d'amortissement » relatives à la fois aux véhicules acquis dans le cadre de contrats avec engagements de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles et des véhicules à risques (basées, en ce qui concerne les véhicules

acquis avec clause de rachat, sur des taux de dépréciation mensuels négociés dans le cadre des contrats de rachat, nettes des rabais de volume ou, en ce qui concerne les véhicules à risque, sur l'écart entre la valeur d'achat des véhicules à risque et la valeur estimée résiduelle, la valeur des véhicules à risque, étant ajustée mensuellement sur la base des valeurs de marché des véhicules) et (ii) aux charges au titre des contrats de location simple,

- les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, qui ont représenté 5 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2018, dont principalement (i) le coût des accessoires des véhicules, (ii) les coûts liés à l'intégration des véhicules neufs dans la flotte de véhicules du Groupe, ainsi que (iii) les coûts liés à la vente de véhicules d'occasion et de véhicules acquis dans le cadre de programmes de rachat, et
- les taxes sur les véhicules, qui ont représenté 3 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2018.

Ces coûts sont variables d'une année sur l'autre dans la mesure où le Groupe est capable d'adapter et d'ajuster la taille de sa flotte grâce à la souplesse prévue par ses contrats de rachat conclus avec les constructeurs automobiles. Europcar a la possibilité d'augmenter ses commandes de véhicules en prévision de la saison haute, et d'utiliser la flexibilité des périodes de détention, allant généralement de cinq à huit mois, pour céder les véhicules une fois que la demande est moins forte. Europcar est également en mesure de réagir aux pics de la demande à court terme par une répartition optimisée des nouveaux véhicules rejoignant la flotte (voir la Section 1.6.6.1 « *Gestion de la Flotte* »). Les principaux indicateurs de suivi relatifs à cette nature de charges sont : (i) la flotte moyenne de location, (ii) le coût mensuel moyen par unité de la flotte et (iii) le taux d'utilisation de la flotte (tels que décrits ci-dessous) ;

- **les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules** (qui ont représenté 58 % de la base des coûts variables et 34 % du chiffre d'affaires en 2018) incluent :
  - les coûts liés à l'exploitation de la flotte, qui ont représenté 20 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et englobent les frais d'assurance (les coûts des programmes d'assurance de responsabilité civile automobile et de dommages aux véhicules et les coûts d'auto-assurance), les frais de réparation et d'entretien et les coûts encourus pour les véhicules endommagés ou volés, ainsi que les coûts de remise en état de véhicules avant leur revente aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles. Ces coûts varient en fonction de la flotte moyenne de location et dans une moindre mesure du nombre de jours de location,
  - les commissions et redevances liées à des produits des activités ordinaires, qui incluent les commissions payées aux agents exploitant des agences de location couvrant les charges de personnel et les frais

(1) Dans le compte de résultat IFRS, la charge de loyer du contrat de location simple est comptabilisée intégralement dans la rubrique « coût de détention de la flotte » sans distinction de la charge d'amortissement et de la composante estimée de charges financières.

généraux des agences (hors flotte de véhicules) ainsi que les commissions payées aux agences de voyage, aux courtiers et autres partenaires commerciaux et les redevances et les taxes versées au titre des concessions aéroportuaires et ferroviaires. Ces coûts ont représenté 22 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2018 et varient en fonction du produit des activités de location sous-jacent, et

- les coûts liés à la location, qui ont représenté 16 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2018 et qui couvrent les frais de transfert de véhicules d'un site à un autre, les frais de lavage de véhicules et les coûts de consommation en carburant. Les coûts liés à la location sont en principe engagés une fois par location ; par conséquent une location de plus courte durée aura environ le même niveau de coûts qu'une location de plus longue durée.

### B. MARGE APRÈS COÛTS DU RÉSEAU

La marge après coûts du réseau, telle qu'utilisée dans les indicateurs de gestion du Groupe pour piloter la performance de l'entreprise, englobe les chiffres d'affaires et coûts relatifs à la marge après coûts variables (confère ci-dessus) diminués (i) des frais de fonctionnement du réseau, (ii) de dépenses marketing, (iii) et frais de financement de la flotte de véhicule. Ceux-ci incorporent les frais de personnels du réseau d'agences du Groupe ainsi que les frais généraux liés au réseau d'agences.

Les coûts inclus dans la Marge après Coûts du Réseau (en plus de la marge après coûts variables) sont :

- **les frais de personnel** (qui ont représenté 50 % de la base des coûts de réseau et 10 % du chiffre d'affaires en 2018) englobent l'ensemble des frais liés à la masse salariale ;
- **les frais généraux du réseau** (qui ont représenté 23 % de la base des coûts de réseau et 5 % du chiffre d'affaires en 2018) englobent les coûts de loyers, de parkings, de charges locatives inhérentes à l'exploitation d'une agence, de frais d'uniformes... ;
- **les frais financiers relatifs à la flotte** y compris les intérêts estimés inclus dans les locations simples (qui ont représenté 21 % de la base des coûts de réseau et 4 % du chiffre d'affaires en 2018) englobent des charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte ;
- **les coûts de marketing** (qui ont représenté 5 % de la base des coûts de réseau et 1 % du chiffre d'affaires en 2018) englobent l'ensemble des dépenses de publicité/communication/marketing visant à développer la reconnaissance de la marque et donc de faire croire le chiffre d'affaires du groupe à court et moyen terme.

### C. COÛTS DE STRUCTURE DU SIÈGE

Les coûts de structure du siège englobent les frais relatifs aux sièges sociaux de la Société et des Filiales Pays du Groupe (dont les charges locatives, les frais de déplacement et les honoraires d'audit et de conseil engagés à l'échelle locale et de la holding), ainsi que les frais commerciaux et de marketing associés, les coûts liés aux systèmes d'information et les frais de télécommunication.

Les charges de personnel comprennent les traitements et salaires (y compris charges liées aux primes et à l'intéressement), les charges sociales, les avantages postérieurs à l'emploi. Les charges de personnel sont suivies de façon distincte suivant qu'il s'agisse du personnel présent dans les agences de locations ou du personnel animant le réseau et présent dans les sièges de chacune des Filiales Pays du Groupe ou au sein du siège social du Groupe, ou dans le Centre de Services Partagés au Portugal créé en 2014.

Les sièges sociaux des Filiales Pays et du Groupe assurent un certain nombre d'activités commerciales et opérationnelles définies par le Groupe en cohérence avec les spécificités locales telles que la gestion des clients « Grands Comptes » et l'administration des ventes, les activités de « Revenue and Capacity Management », les activités de réservations et de service clients, les activités d'e-commerce et de marketing, l'achat, la logistique et la maintenance des véhicules, ainsi que les fonctions supports telles que la finance et les ressources humaines et de la direction générale.

Les coûts de structure ont augmenté de 45 millions d'euros en 2018 soit une augmentation de 16 % à taux reporté par rapport à 2017. Cette hausse est principalement due aux acquisitions faites en 2017 et au personnel supplémentaire pour accompagner le développement de l'activité et intégrer les nouvelles filiales.

### D. INDICATEURS DE LA STRUCTURE DES COÛTS ET DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

D'importants gains ont été réalisés sur les coûts unitaires de la flotte ou autres charges opérationnelles exprimés en nombre de jours de location de véhicules ou en pourcentage du chiffre d'affaires.

La gestion de la flotte ainsi que l'amélioration du taux d'utilisation de la flotte sont basées sur les procédures internes du Groupe, et sur les équipes de « Revenue and Capacity Management ». Afin de contrôler et d'optimiser ses coûts liés à la flotte, le Groupe retient les indicateurs suivants :

- **la flotte moyenne de location de la période.** La flotte moyenne de la période est calculée en prenant en compte le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période, multiplié par le nombre de véhicules de la flotte durant la période. La taille de la flotte moyenne de la période, et donc des coûts de détention de la flotte, varie en fonction des prévisions de la demande et du Nombre de Jours de Location, et notamment des effets de saisonnalité ;
- **le coût mensuel moyen par unité de la flotte.** Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période. Le Groupe analyse également le coût de détention mensuel par unité de

la flotte (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de location simple des véhicules de la flotte) et le coût d'exploitation mensuel par unité (calculé hors frais d'assurance) de la flotte séparément. Le coût mensuel moyen par unité de la flotte peut fluctuer en fonction des conditions macro-économiques impactant les constructeurs automobiles et du pouvoir de négociation du Groupe vis-à-vis de ces derniers pour ses contrats d'approvisionnement en véhicules. Le coût moyen par unité pour les petits véhicules économiques tend à être inférieur au coût moyen par unité des véhicules de taille plus importante ;

- **le taux d'utilisation de la flotte.** Le taux d'utilisation de la flotte correspond au Nombre de Jours de Location rapporté au nombre de jours compris dans la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle le Groupe détient les véhicules. Plus le taux d'utilisation de la flotte est élevé, plus la flotte est optimisée et dégage un rendement élevé (voir la Section 1.6.6 « La Flotte du Groupe »). Une gestion optimisée de la taille de flotte par l'acquisition et la cession de véhicules, ainsi que le nombre plus élevé de locations de plus longue durée, contribuent à la hausse du taux d'utilisation de la flotte.

### Charges financières relatives aux autres emprunts

Les charges financières incluent notamment les charges suivantes :

- **les charges financières relatives au financement de la flotte**, qui varient selon l'option de financement choisie ou disponible : le financement au moyen de contrats de location simple qui repose principalement sur la capacité des captives de financement des constructeurs, des banques et autres sociétés spécialisées dans le leasing de véhicules ou le financement par la dette ou la

titrisation pour la flotte de véhicules inscrite au bilan. Le type de financement utilisé impacte la comptabilisation des charges financières en application des normes comptables IFRS. Dans le compte de résultat IFRS, les loyers de contrats de location simple, y compris la part estimée correspondant aux intérêts, sont comptabilisés en résultat opérationnel dans les coûts de détention de la flotte, tandis que les charges financières relatives aux autres types de financements adossés à la flotte de véhicules inscrits au bilan sont comptabilisées en résultat financier dans le coût de l'endettement brut. Afin de faciliter le suivi de la performance par le Groupe, ces deux typologies de charges financières sont regroupées dans une ligne dédiée dans le calcul du Corporate EBITDA ajusté (voir la Section 3.1.2.2 « Analyse des résultats » au paragraphe « Corporate EBITDA ajusté ») du compte de résultat de Gestion ;

- **les charges financières relatives aux emprunts obligataires High Yield** destiné aux financements corporate ;
- **d'autres charges et produits financiers** qui comprennent notamment les charges aux titres des autres emprunts, les amortissements des coûts de transaction, les éventuelles primes de remboursement, les différences de change.

### 3.1.1.3 Principes et méthodes comptables

Pour une description détaillée des principes et méthodes comptables significatifs du Groupe, voir la Note 2 « Principes et méthodes comptables » aux états financiers consolidés du Groupe pour les exercices clos le 31 décembre 2018 inclus à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent Document de Référence.



### 3.1.2 Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017

#### 3.1.2.1 Indicateurs clés

	Exercice clos le 31 décembre		Variation	Variation à taux de change constant
	2018	2017		
Chiffre d'affaires (EN MILLIONS D'EUROS)	2 929	2 412	21,5 %	22,2 %
Produits des activités de location de véhicules (EN MILLIONS D'EUROS)	2 748	2 255	21,8 %	22,6 %
Nombre de jours de location facturés (EN MILLIER)	87,7	69,3	26,6 %	
Durée moyenne de location (EN JOURS)	6,5	6,1	6,5 %	
Taille moyenne de la flotte (EN MILLIERS) <sup>(1)</sup>	315,9	248,5	27,1 %	
Revenu mensuel moyen par unité de la flotte/mois (EN EUROS) <sup>(2)</sup>	725	756	(4,1) %	(3,6) %
Coût mensuel moyen par unité de la flotte/mois (EN EUROS) <sup>(3)</sup>	(226)	(243)	(7,1) %	(6,6) %
Taux d'utilisation de la flotte (EN %) <sup>(4)</sup>	76,1 %	76,4 %	(0,3) pt	
Marge après Coûts Variables	1 231	1 012	21,7 %	22,5 %
Marge après coûts variables en % du chiffre d'affaires	42,0 %	41,9 %	+ 0,1 pt	

(1) La flotte moyenne de location correspond au nombre de véhicules de la flotte durant la période, multiplié par le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période. Au 31 décembre 2018, la flotte comptait 281 221 véhicules (+ 4,4 % par rapport au 31 décembre 2017).

(2) Le revenu mensuel moyen par unité de la flotte/mois correspond au produit des activités de location de véhicules, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période.

(3) Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période (soit 864 millions d'euros rapportés à 318 450 véhicules pour 2018 et 730 millions d'euros rapportés à 250 101 véhicules pour 2017).

(4) Le taux d'utilisation de la flotte correspond au nombre de jours de location rapporté au nombre de jours compris dans la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle les véhicules sont en service.

### 3.1.2.2 Analyse des résultats

Les commentaires de la présente section font référence à la présentation IFRS du compte de résultat et aux agrégats de gestion suivis pour le pilotage stratégique du Groupe. Les agrégats de gestion sont établis pour refléter et améliorer la lisibilité des performances économiques du Groupe.

COMPTE DE RÉSULTAT DE GESTION			
EN MILLIONS D'EUROS	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 929,3</b>	<b>2 411,7</b>	<b>21,5 %</b>
Coûts de détention de la flotte, hors intérêts estimés inclus dans les locations simples	(707,8)	(558,1)	26,8 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(990,3)	(841,9)	17,6 %
<b>Marge après coûts variables</b>	<b>1 231,1</b>	<b>1 011,6</b>	<b>21,7 %</b>
En % du chiffre d'affaires	42,0 %	41,9 %	+ 0,1pt
<i>Charges de personnel</i>	(500,3)	(404,7)	23,6 %
<i>Frais généraux du siège et du réseau</i>	(294,3)	(250,0)	17,7 %
<i>Autres produits</i>	11,8	14,2	(16,8) %
Charges de personnel, frais généraux du siège, du réseau, IT et autres	(782,9)	(640,6)	22,2 %
<i>Charges financières relatives à la flotte</i>	(65,8)	(59,9)	9,9 %
<i>Intérêts estimés inclus dans les locations simples</i>	(55,2)	(47,3)	16,7 %
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(121,0)	(107,2)	12,9 %
<b>Corporate EBITDA Ajusté</b>	<b>327,3</b>	<b>263,8</b>	<b>24,0 %</b>
En % du chiffre d'affaires	11,2 %	10,9 %	+ 0,2 pt
Dotations aux amortissements	(44,4)	(29,9)	48,6 %
Autres charges et produits non récurrents	20,4	(70,7)	(128,8) %
Résultat financier hors flotte	(110,6)	(80,7)	37,0 %
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>192,7</b>	<b>82,6</b>	<b>133,4 %</b>
Impôt sur le résultat	(52,0)	(13,4)	287,5 %
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	(1,3)	(8,1)	(83,5) %
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>139,4</b>	<b>61,1</b>	<b>128,2 %</b>

COMPTE DE RÉSULTAT IFRS			
EN MILLIONS D'EUROS	Exercice clos le 31 décembre		
	2018	2017	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 929,3</b>	<b>2 411,7</b>	<b>21,5 %</b>
Coûts de détention de la flotte	(763,0)	(605,4)	26,0 %
Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(990,3)	(841,9)	17,6 %
Charges de personnel	(500,3)	(404,7)	23,6 %
Frais généraux du siège et du réseau	(294,3)	(250,0)	17,7 %
Autres produits	11,8	14,2	(16,8) %
Dotations aux amortissements	(44,4)	(29,9)	48,6 %
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>348,7</b>	<b>293,9</b>	<b>18,6 %</b>
Autres charges et produits non récurrents	20,4	(70,7)	(128,8) %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>369,1</b>	<b>223,2</b>	<b>65,3 %</b>
Résultat financier	(176,4)	(140,7)	25,4 %
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>192,7</b>	<b>82,6</b>	<b>133,4 %</b>
Impôt sur le résultat	(52,0)	(13,4)	287,5 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	(1,3)	(8,1)	(83,5) %
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>139,4</b>	<b>61,1</b>	<b>128,2 %</b>

Le tableau ci-après présente le rapprochement du résultat opérationnel courant au Résultat opérationnel courant ajusté, au Corporate EBITDA ajusté et à l'EBITDA consolidé ajusté. Le Groupe présente le Résultat opérationnel courant ajusté, l'EBITDA consolidé ajusté et le Corporate EBITDA ajusté, car il estime qu'ils offrent aux investisseurs des informations complémentaires importantes pour évaluer la performance du Groupe. Le Groupe estime que ces données sont fréquemment utilisées par les analystes, les investisseurs et autres parties intéressées par l'évaluation de sociétés dans son secteur. En outre, le Groupe estime que les investisseurs, les analystes et les agences de

notation examineront le Résultat opérationnel courant ajusté, l'EBITDA consolidé ajusté et le Corporate EBITDA ajusté pour mesurer la capacité du Groupe à respecter ses obligations de remboursement de la dette. Ni le Résultat opérationnel courant ajusté, ni l'EBITDA consolidé ajusté, ni le Corporate EBITDA ajusté ne constituent une mesure reconnue en vertu des normes IFRS ; ils ne doivent pas être considérés comme une alternative au résultat opérationnel ou au résultat net en tant que mesure des résultats d'exploitation ou aux flux de trésorerie en tant qu'indicateur de liquidité.

EN MILLIONS D'EUROS	Exercice clos le 31 décembre	
	2018	2017
<b>EBITDA consolidé ajusté</b>	<b>1 027,8</b>	<b>821,1</b>
Dépréciation de la flotte (IFRS)	(295,4)	(213,0)
Dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple <sup>(1)</sup>	(284,2)	(237,1)
<b>Dépréciation de la flotte totale</b>	<b>(579,6)</b>	<b>(450,0)</b>
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples <sup>(1)</sup>	(55,2)	(47,3)
Charges financières relatives à la flotte	(65,8)	(59,9)
<b>Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples</b>	<b>(121,0)</b>	<b>(107,2)</b>
<b>EBITDA Corporate Ajusté</b>	<b>327,3</b>	<b>263,8</b>
Dotations aux amortissements	(44,4)	(29,9)
Extourne des charges financières relatives à la flotte	65,8	59,9
Extourne des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	55,2	47,3
<b>Résultat opérationnel courant ajusté</b>	<b>403,9</b>	<b>341,2</b>
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	(55,2)	(47,3)
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(2)</sup></b>	<b>348,7</b>	<b>293,9</b>

(1) Les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte comprennent une charge d'amortissement, une charge d'intérêts, ainsi que, dans certains cas, une faible commission de gestion. Pour les contrats ne prévoyant pas la répartition précise des loyers entre ces éléments, le groupe procède à des estimations de cette ventilation sur la base des informations fournies par les bailleurs. Par ailleurs, la charge d'intérêts comprise dans les contrats de location simple étant en substance un coût de financement de la flotte, la direction d'Europcar examine les coûts de détention de la flotte et le résultat opérationnel ajusté du groupe en excluant cette charge.

(2) Tel que présenté dans le compte de résultat consolidé.

## (A) Chiffre d'affaires

Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour les exercices 2018 et 2017, au total et par type de produit :

EN MILLIONS D'EUROS	Exercice clos le 31 décembre			
	2018	2017	Variation	Variation à taux de change constant
Produits des activités de location de véhicules	2 748,0	2 255,3	21,8 %	22,6 %
Autres produits associés à la location de véhicules	126,6	105,0	20,6 %	21,2 %
Produits des activités de franchise	54,7	51,3	6,6 %	6,6 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 929,3</b>	<b>2 411,7</b>	<b>21,5 %</b>	<b>22,2 %</b>

Les produits de l'activité ordinaire sont désignés par le terme « chiffre d'affaires » ou « chiffre d'affaires consolidé » dans le présent document.

Les produits des activités ordinaires englobent les produits tirés de la location de véhicules (nets des remises et rabais et hors ventes intragroupe et taxes sur la valeur ajoutée et sur les ventes), les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules (incluant le carburant) et les redevances reçues du réseau de franchises Europcar :

→ **les produits tirés de l'activité de location de véhicules** comprennent les produits de location générés par les agences exploitées directement par le Groupe et les produits générés par les agences de location exploitées par les agents ;

→ **les produits liés aux services complémentaires à l'activité de location de véhicules** comprennent notamment le chiffre d'affaires lié à la vente de carburant et les commissions reçues pour la gestion de flotte de « Grands Comptes », ainsi que les produits tirés des activités de *carsharing* et de services de voiture avec chauffeur ; et

→ **les produits tirés de l'activité de location des franchisés** comprennent les redevances annuelles, les droits d'entrée et territoriaux ainsi que d'autres frais, tels que les frais de réservation, facturés par Europcar, les frais de recouvrement et les frais des services informatiques rendus aux franchisés. Les redevances versées au Groupe par ses franchisés sont déterminées sur la

base du chiffre d'affaires de location généré par les franchisés sur leur territoire.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 2 929 millions d'euros, en hausse de 21,5 % par rapport à 2017. Retraité des effets de change des devises hors euros, cette hausse s'établit à 22,2 %.

Le produit des activités de location de véhicules, qui augmente de 22,6 % à taux de change constants, a bénéficié d'une hausse du Nombre de Jours de Location de 26,6 % avec 87,7 millions de jours de location par rapport à 2017. Cette croissance d'activité a été portée principalement par la *Business Unit Low Cost* en raison de l'effet année pleine de l'acquisition de Goldcar à la fin 2017 et de Buchbinder pris pour 4 mois en 2017.

### (B) Coûts de détention de la flotte

Les coûts de détention de la flotte englobent les « charges d'amortissement » relatives aux véhicules acquis dans le cadre de contrats avec clause de rachat ou relatives aux véhicules à risque, les coûts liés aux contrats de location de véhicules, les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules et les taxes sur les véhicules (voir la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » au paragraphe « Structure des coûts et efficacité opérationnelle »).

Les coûts de détention de la flotte ont augmenté de 26,0 % à taux de change reportés et de 26,7 % à taux de change constants et s'élèvent à 763,0 millions d'euros pour l'exercice 2018. Ces coûts incluent les coûts de détention de la flotte opérée à savoir les charges de dépréciation de la flotte (véhicules acquis et financés *via* des financements enregistrés au bilan) et les loyers des contrats de location simple relatifs aux véhicules, y compris leur composante financière conformément aux normes comptables (véhicules financés par crédit-bail).

Les loyers au titre des contrats de location simple intègrent par nature une composante d'intérêts financiers. Comme expliqué ci-dessous, la comptabilisation des charges financières relatives au financement de la flotte dépend du type de financement (location simple ou autre type de financement). Pour une meilleure lisibilité, le Groupe regroupe, dans son compte de résultat de Gestion, toutes les charges financières relatives au financement de la flotte et les analyse ensemble au sein du Corporate EBITDA ajusté (voir la Section 3.1.2.2 « Analyse des résultats » au paragraphe « Corporate EBITDA ajusté ») et exclut ces charges de son analyse des coûts de détention de la flotte.

Retraité des charges financières estimées sur les locations simples (soit respectivement 55,2 millions d'euros et 47,3 millions d'euros en 2018 et 2017), l'évolution des coûts de détention de la flotte s'explique par l'augmentation de l'activité, la poursuite de l'optimisation du coût mensuel par véhicule et une légère dégradation du taux d'utilisation :

→ **Les coûts de détention de la flotte retraités des charges financières estimées sur les locations simples** augmentent de 27,5 % à taux de change constants en ligne avec l'augmentation du niveau de la flotte qui a augmenté de 27,3 % ;

→ **Les coûts de détention de la flotte par véhicule** sont restés stables autour de 185,2 euros par véhicule. Dans un contexte d'inflation, cette poursuite de l'amélioration s'explique par la rationalisation de la composition de la flotte de véhicule par catégorie, davantage alignée avec les besoins de la clientèle du Groupe, une meilleure gestion logistique de l'entrée et de la sortie de la flotte, et une harmonisation des procédures de suivi du kilométrage des véhicules en programme de rachat ; a contrario, l'impact des nouvelles acquisitions a tiré ce ratio à la baisse ;

→ **Le taux d'utilisation de la flotte** a connu une légère détérioration de 0,3 point à 76,1 % principalement en raison du taux d'utilisation légèrement inférieur de Buchbinder et du franchisé danois acquis au cours de l'exercice 2017.

### (C) Coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules

Les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte des véhicules se composent des coûts d'exploitation de la flotte (y compris les frais d'assurance), des commissions et redevances liées à des produits des activités ordinaires et les coûts liés à la location.

Les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules ont augmenté de 17,6 %, et de 18,3 % à taux de change constants, pour s'établir à 990,3 millions d'euros en 2018, et ce, dans un contexte d'augmentation sensible du chiffre d'affaires.

→ **Les coûts d'exploitation de la flotte** ont diminué de 9,4 % à taux de change reportés et de 8,9 % à taux de change constants. Cette diminution s'explique principalement par une hausse des refacturations des dommages aux clients ou à leurs assureurs réalisée grâce à un meilleur suivi opérationnel des dommages causés aux véhicules et par une contribution positive de Buchbinder.

→ **Les commissions et redevances assimilées à des produits des activités ordinaires** ont augmenté de 20,6 % à taux de change reportés et de 21,6 % à taux de change constants. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du chiffre d'affaires des activités de location. Les commissions payées aux autorités aéroportuaires ont suivi la progression du chiffre d'affaires réalisé sur les aéroports (26 % de croissance des coûts pour une hausse de 30 % du chiffre d'affaires aéroports).

→ **Les coûts liés à la location** ont augmenté de 18,9 % à taux de change reportés et de 19,6 % à taux de change constants, principalement du fait d'une hausse de plus de 18,9 % du nombre de contrats de location. Cette variation est liée aux coûts de nettoyage des véhicules et à la hausse des frais des centres d'appels en Allemagne.



### (D) Coût du réseau (frais généraux et coûts de personnel)

Les frais généraux ainsi que les charges de personnel du réseau se sont élevés à 428,2 millions d'euros en 2018, en augmentation de 27,9 % à taux de change reportés et de 28,7 % à taux de change constants. Cette hausse de 95,5 millions d'euros à taux de change constants est principalement liée aux nouvelles acquisitions.

En effet, même si les frais généraux du réseau ont augmenté de 24,6 % à taux de change constants, l'ensemble de ces coûts de frais généraux à périmètre équivalent n'ont augmenté que de 2,5 % sur 2018. La bonne maîtrise des coûts du type fournitures de bureau, coûts de télécommunication, uniformes ainsi que la consommation électrique et en eau des agences, ont permis par ailleurs de compenser la hausse sur le coût des charges de loyer des agences.

De façon similaire, les charges de personnel du réseau ont certes augmenté de 30,7 % à taux de change constant sur 2018, mais l'ensemble de ces coûts de charges de personnel à périmètre équivalent n'ont en fait augmenté que de 4,5 % sur 2018. Cette hausse des charges de personnel s'explique principalement par l'inflation naturelle de la masse salariale et les progressions obligatoires des salaires minimaux.

### (E) Coût du siège (frais généraux et coûts de personnel)

Les frais généraux du siège correspondent aux coûts liés aux sièges sociaux de la Société et des Filiales : les charges de personnels, les charges locatives, les frais de déplacement et les honoraires de conseil. Sont également inclus dans ces charges les frais commerciaux et de marketing associés, les coûts liés aux systèmes informatiques.

Les charges de personnel se sont élevées à 207,5 millions d'euros en 2018, en augmentation de 15,8 % à taux de change reporté et de 16,3 % à taux de change constant. Cette hausse de 29,1 millions d'euros à taux de changes constants est principalement liée aux nouvelles acquisitions et au personnel supplémentaire pour accompagner le développement de l'activité et intégrer les nouvelles filiales.

Les frais généraux du siège ont augmenté de 15,6 % à 127,6 millions d'euros. Cette augmentation des dépenses résulte principalement du rachat des sociétés Buchbinder et Goldcar.

Les dépenses d'IT ont également augmenté afin de soutenir les projets de digitalisation de nos métiers et d'améliorer les outils et processus de l'expérience client.

### (F) Dotations aux amortissements hors flotte de véhicules

Les dotations aux amortissements hors flotte regroupent principalement les dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles (logiciels et systèmes d'exploitation dont le Groupe a la propriété), ainsi que les dotations aux amortissements des immobilisations

corporelles (équipements informatiques) et les dépréciations.

Les dotations aux amortissements hors flotte de véhicules ont progressé de 14,5 millions d'euros pour s'établir à 44,4 millions d'euros en 2018.

### (G) Autres produits

Les autres produits et charges regroupent les produits nets provenant de certains accords commerciaux, les reprises de provisions non utilisées, les plus ou moins-values de cession d'immobilisations corporelles ainsi que d'autres éléments (tels que des rétrocessions dans le cadre de contrats de location ou des pénalités fiscales).

Les autres produits et charges ont diminué de 2,4 millions d'euros, à 11,8 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### (H) Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants comprennent les coûts liés aux acquisitions d'entreprises et les charges de réorganisation et autres coûts opérationnels.

Les charges liées aux acquisitions comprennent les charges engagées dans le cadre de l'intégration des acquisitions, telles que les honoraires juridiques et comptables, les coûts de licenciement et les honoraires de conseil afférents aux licenciements découlant de la rationalisation du réseau des agences de location et des fonctions de support, la dépréciation d'actifs corporels et les coûts de transfert, ainsi que les coûts liés à la résiliation des baux et de remise en état d'immeubles, réalisés dans le cadre de l'intégration des activités acquises.

Les charges de réorganisation englobent les charges engagées au titre de la restructuration des activités durant les périodes de ralentissement économique ou dans le but d'adapter l'organisation au plan local ou l'organisation du Groupe à l'évolution des conditions économiques. Ces charges comprennent les coûts liés à la réduction des effectifs, les honoraires de conseil de même que les coûts relatifs aux dépréciations d'actifs corporels ainsi que les coûts de transfert, les coûts de résiliation anticipée des baux dans le cadre de ces restructurations.

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « autres produits et charges non courants », ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

En 2018, les autres produits et charges non courants représentent un produit de 20,4 millions et comprennent notamment les éléments suivants :

- la plus value de cession suite à la cession des 25 % du capital de Car2go au cours de l'exercice 2018 pour 68,5 millions d'euros ;
- les charges de réorganisation pour 11 millions d'euros principalement en Grande-Bretagne, en Belgique et Allemagne ;
- les frais d'intégration principalement liés aux acquisitions de Goldcar et Buchbinder au cours de l'exercice 2018 pour environ 11 millions d'euros ;

- les frais liés aux divers projets de Transformation du Groupe pour 11,5 millions d'euros ;
- les litiges pour 10,8 millions d'euros dont environ 6 millions d'euros relatifs aux frais de conseils et d'investigation dans le cadre du litige avec le Trading Standard.

### (I) Corporate EBITDA ajusté

Le Corporate EBITDA ajusté a progressé de 24,0 % (24,7 % à taux de change constants), passant de 263,8 millions d'euros en 2017 à 327,3 millions d'euros en 2018. La marge du Corporate EBITDA ajusté en pourcentage du chiffre d'affaires s'est améliorée de 0,3 point de 10,9 % en 2017 à 11,2 % en 2018.

Compte tenu de la croissance significative du chiffre d'affaires, la marge sur coûts variables <sup>(1)</sup> a augmenté de 219,6 millions d'euros. Le taux de Marge sur Coûts Variables s'établit à 42,0 % résultant principalement de l'augmentation du nombre de jours de location en hausse 26,6 % et à la maîtrise de l'ensemble des coûts variables.

Les charges financières relatives à la flotte (intérêts estimés relatifs aux locations simples et charges financières relatives au financement de la flotte au bilan) ont augmenté de 13 % pour s'établir à 121,0 millions d'euros, soit une hausse plus faible que celle de la flotte moyenne de location sur l'exercice 2018 comparativement à 2017 qui s'est élevée à 27 %. Cette bonne performance a été réalisée principalement par la renégociation des termes du SARF, du financement en Angleterre telle que décrite dans la section dédiée (voir Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence).

### (J) Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, dont les charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte, les charges financières nettes relatives aux autres emprunts (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de contrats de location simple qui sont comptabilisés dans le résultat opérationnel), et les autres charges financières et produits financiers. Les autres charges et produits financiers comprennent notamment les impacts résultant de la négociation d'instruments financiers dérivés, l'amortissement des coûts de transaction, les différences de change, les éléments financiers des avantages au personnel (effet de d'actualisation, rendement attendu des actifs des régimes), les produits des dividendes, les résultats sur les instruments financiers qui sont comptabilisés au compte de résultat et les parties inefficaces du profit ou de la perte sur les instruments de couverture des flux de trésorerie, ainsi que d'autres charges liées notamment aux refinancements/remboursements anticipés de certains financements.

Le résultat financier est une charge nette de 176,4 millions d'euros 2018 contre 140,7 millions d'euros en 2017. En 2018, ce poste comprend principalement :

- à hauteur de 65,8 millions d'euros, des charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte portés au bilan, contre 59,9 millions d'euros l'an dernier, en hausse en raison des acquisitions réalisées malgré la renégociation des termes du SARF en 2018 ;
- à hauteur de 64,4 millions d'euros, des charges d'intérêt relatives à d'autres emprunts (Obligations Subordonnées dans la dette corporate) contre 41,3 millions d'euros. Cette augmentation est liée à l'augmentation de la Dette nette corporate intervenue à la fin du second semestre 2017 dans le contexte d'acquisition de Buchbinder et de Goldcar avec l'ajout d'un second emprunt obligataire corporate d'un montant de 600 millions qui porte intérêts à 4,125 %. Au début de l'année 2017, la Société ne portait qu'un emprunt obligataire corporate d'un montant de 600 millions d'euros qui portait intérêts à 5,75 % ;
- à hauteur de 16,6 millions d'euros liés à l'amortissement courant des frais de transactions des obligations ; et
- à hauteur de 29,6 millions d'euros d'autres charges financières principalement liées aux différences de change, au coût de l'actualisation des engagements sociaux, et à des frais de mises en place de ligne de financement. Ces charges comprennent notamment 8 millions d'euros relatifs à la dépréciation des titres non-consolidés de Snappcar.

### (K) Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat de l'exercice comprend l'impôt courant, les impôts différés ainsi que la CVAE. L'impôt sur le résultat est comptabilisé au compte de résultat sauf s'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé dans les capitaux propres.

L'impôt courant correspond à l'impôt sur le résultat de l'exercice devant être payé, calculé à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, ainsi que tout ajustement des impôts payables au titre des exercices précédents.

La charge des impôts différés constatée est fondée sur le mode de réalisation ou de règlement anticipé de la valeur comptable des actifs et des passifs, à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé uniquement dans la mesure où il est probable qu'il pourra être déduit des résultats imposables futurs. Les aspects considérés pour apprécier cette probabilité sont les suivants :

- existence de différences temporelles qui vont donner lieu à taxation dans le futur ; et
- perspectives de bénéfices imposables.

(1) La marge sur coût variable correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de location simple) et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicules.

L'impôt sur le résultat a augmenté de 38,6 millions d'euros, passant de 13,4 millions d'euros en 2017 à 52,0 millions d'euros en 2018. Cette hausse provient d'une augmentation de la base imposable entre 2018 et 2017 ainsi que d'un revenu imposable exceptionnel en 2017.

#### (L) Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

La quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence est la part du bénéfice des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, notamment Car2go Europe et Wanderio en 2018.

La quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence a représenté une perte de 1,3 million d'euros en 2018 contre une perte de 8,1 millions d'euros en 2017. Cette évolution s'explique par le rachat de 100 % du capital social d'Ubeeqo précédemment mise en équivalence au début 2017 et la cession de Car2go.

#### (M) Résultat net

Le résultat net est un gain de 139,4 millions d'euros en 2018, contre un gain de 61,1 millions d'euros en 2017. La hausse du résultat net de 78,4 millions d'euros versus 2017 s'explique par la marge supplémentaire dégagée par le chiffre d'affaires additionnel de 518 millions d'euros et par le résultat de cession de Car2Go de 68,5 millions d'euros.

### 3.1.2.3 Analyse par secteur opérationnel

Le tableau ci-dessous présente (i) la répartition du chiffre d'affaires généré par les différentes *Business Unit* et (ii) la Marge Après Coûts Variables pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017 :

Par Business Unit EN MILLIONS D'EUROS	Exercice clos le 31 décembre			Variation à taux de change constant
	2018	2017	Variation	
BU Cars	2 121,6	1 938,6	9,4 %	10,2 %
BU Vans & Trucks	344,2	267,3	28,8 %	29,2 %
BU Low Cost	388,2	130,6	197,2 %	197,5 %
BU Nouvelles Mobilités	35,6	24,7	44,3 %	45,0 %
BU International Coverage	39,7	50,4	(21,3) %	(21,2) %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 929,3</b>	<b>2 411,7</b>	<b>21,5 %</b>	<b>22,2 %</b>
BU CARS, VAN & ICOV	1 084,2	961,7	12,7 %	13,5 %
BU Low Cost	140,8	43,8	221,4 %	221,8 %
BU Nouvelles Mobilités	6,1	6,1	0,6 %	1,2 %
<b>Marge après coûts variables</b>	<b>1 231,1</b>	<b>1 011,5</b>	<b>21,7 %</b>	<b>22,5 %</b>
<i>Marge après coûts variables en % chiffre d'affaires</i>	42,0 %	41,9 %	+ 0,1 pt	
BU CARS, VAN & ICOV	583,6	518,9	12,5 %	13,2 %
BU Low Cost	68,5	17,4	294,3 %	294,9 %
BU Nouvelles Mobilités	(1,6)	3,0	(151,6) %	(152,1) %
<b>Marge après coûts du réseau</b>	<b>650,6</b>	<b>539,3</b>	<b>20,6 %</b>	<b>21,4 %</b>
<i>Marge après coûts du réseau en % du chiffre d'affaires</i>	22,2 %	22,4 %	(0,2) pt	

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 s'élève à 2 929 millions d'euros, en hausse de 21,5 % par rapport à 2017. Cette hausse est principalement expliquée par le nombre de jours de location en augmentation de 26,6 %.

Le chiffre d'affaires des activités de location de la *Business Unit* « Cars » a progressé de 8,9 %, grâce à une hausse du nombre de jours de location de 9,7 % couplée à une légère baisse du CPJ de 0,8 %. Le segment « affaires » a connu une hausse du nombre de jours de location (6 %). Le segment « loisirs » de la *Business Unit* « Cars » a connu une légère baisse en volume de jours de location au bénéfice d'un CPJ en hausse. Les pays du Sud de l'Europe

sont les pays qui ont le plus participé à cette hausse. À taux de change constant, le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) de la *Business Unit* « Cars » est resté stable en 2018, résultant essentiellement de deux phénomènes : une baisse du CPJ de 2,5 % sur le segment « affaires » et une hausse de 2,5 % sur le segment « loisirs ».

Le chiffre d'affaires des activités de location de la *Business Unit* « Vans » a progressé de 28,7 %, grâce à une hausse du nombre de jours de location de 25,4 % et à une hausse du CPJ de 2,7 %. Cette hausse significative en volume traduit l'effet année pleine des acquisitions réalisées en 2017 (Buchbinder, le franchisé danois et le franchisé australien du Queensland). Buchbinder (consolidé depuis

Le 1<sup>er</sup> septembre 2017) contribue largement à cette hausse, son chiffre ayant augmenté de 184 %. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires des activités de location a augmenté de 8,2 %, soutenu par l'Espagne, le Portugal et l'Irlande. Les segments « affaires » ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 36,5 % tandis que le segment « loisirs » a quant à lui augmenté de 11,8 %. La part du segment « affaires » a ainsi progressé de 3,9 points pour s'établir à 75 % du chiffre d'affaires de la *Business Unit* en 2018.

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit International Coverage* a diminué de 21 % principalement du fait de la comptabilisation des redevances des franchisés des Filiales Pays dans les *Business Units Cars, Vans & Trucks* et *International Coverage* à compter de 2018. Retraité de cette modification, les redevances de la *Business Unit International Coverage* ont augmenté de 5,4 % en 2018 par rapport à 2017 à taux de change constants, principalement du fait de l'augmentation du chiffre d'affaires réalisé par les franchisés du Groupe, alors que le nombre de franchisés est resté globalement stable.

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit Low Cost* a presque triplé, principalement du fait de l'acquisition de Goldcar. En considérant la société Goldcar comme acquise au 1<sup>er</sup> janvier 2017, le chiffre d'affaires de la *Business Unit Low Cost* présente une augmentation de 2,9 % à taux de change constants, tirée essentiellement par une hausse du nombre de jours de Location.

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit Nouvelles Mobilités* a progressé de 44,3 % à taux de changes reportés. Cette hausse est organique et a été portée de façon équivalente entre l'autopartage (« Carsharing ») et le service de chauffeur (« Ridehailing »). Elle a été permise par un investissement marketing important pour l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la flotte de ces véhicules.

Le chiffre d'affaires du secteur opérationnel Europe progresse de 23,1 % à 2 763 millions d'euros. Cette performance est la résultante des acquisitions de Buchbinder et Goldcar qui ont fortement impactés les segments *Vans* et *Low Cost*. À périmètre équivalent, le nombre de jours de location progresse de 3,4 %.

### Marge après coûts variables

En 2018, la marge après coûts variables du Groupe s'établit à 1 231,1 millions. Elle progresse de près de 219 millions d'euros (21,7 % à taux reportés et 22,5 % à taux de change constants). La performance du secteur opérationnel des *Business Units Cars, Vans & Trucks* et *International Coverage* progresse 12,7 % notamment grâce à un chiffre d'affaires supérieur et à des coûts de flotte et de location maîtrisés au regard du volume de jours de location additionnel.

La marge après coûts variables de la *Business Unit Low Cost* progresse de 97 millions d'euros grâce à l'acquisition de Goldcar et la maîtrise des coûts opérationnels. Le taux de marge de la marge après coûts variables de la *Business Unit Low Cost* augmente de 2,7 points à 36,3 %.

La *Business Unit Nouvelles Mobilités* est stable en terme de marge après coûts variables.

### Marge après coûts du réseau

En 2018, la Marge après Coûts du Réseau du Groupe s'établit à 650,6 millions d'euros soit 22,2 % du chiffre d'affaires (soit une hausse de 20,6 % à taux reportés et 21,4 % à taux de change constants). La performance des *Business Units* « Cars », « Vans & Trucks » et « International Coverage » progresse 12,5 % notamment grâce à un chiffre d'affaires supérieur, des coûts variables sous contrôle et une maîtrise des coûts afférents au réseau.

La performance de la *Business Unit Low Cost* progresse d'environ 51 millions d'euros grâce à l'acquisition de Goldcar.

La marge après Coûts du réseau de la *Business Unit Nouvelles Mobilités* est en baisse de 4,6 millions d'euros principalement du fait de l'investissement nécessaire en Coûts d'acquisitions de clients nécessitant un temps de montée du taux d'utilisation de la flotte mise à disposition.

## 3.2 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

### 3.2.1 Présentation générale

L'introduction en bourse en 2015 a permis au Groupe de réorganiser sa structure financière et d'améliorer son profil de crédit, en affectant une partie des produits de l'augmentation de capital de 475 millions d'euros et de l'émission d'Obligations Subordonnées de 475 millions d'euros à 5,75 %, échéance 2022, émise le 10 juin 2015 au remboursement des deux souches obligataires existantes alors.

Au cours de l'année 2016, Europcar a poursuivi le travail de sécurisation et d'optimisation de ses principales sources de financement. Le Groupe a ainsi procédé en juin 2016 à l'émission d'une nouvelle tranche de 125 millions d'euros d'Obligations Subordonnées 2022 assimilables aux Obligations Subordonnées 2022 existantes, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Europcar a également réalisé en 2016 une nouvelle opération d'aménagement et d'optimisation de la ligne de crédit *Senior Asset Revolving Facility* (SARF). Le Groupe a en effet signé le 14 septembre 2016 des amendements afin (i) d'augmenter le montant de la ligne de 200 millions d'euros à 1,3 milliard d'euros pour répondre aux besoins de financement croissants liés à la hausse de l'activité du Groupe, (ii) d'améliorer de 20 points de base la marge, soit Euribor + 150 bp, et (iii) de repousser l'échéance finale de juillet 2019 à juillet 2020. En outre, les instruments de couverture des taux d'intérêt ont été restructurés, avec des conditions financières améliorées, et augmentées de 200 millions d'euros pour atteindre 1,2 milliard d'euros. L'année 2017 a été transformante pour les financements du groupe, afin d'accompagner la croissance du groupe et de financer les acquisitions, notamment celles de Buchbinder et Goldcar. Le 21 juin 2017, le Groupe Europcar a ainsi réalisé une augmentation de capital par placement privé au prix de souscription de 12 euros par action pour un montant brut total de 175 millions d'euros, représentant environ 10 % du capital de la Société. Le 13 juillet 2017, le Groupe a signé une nouvelle facilité de crédit renouvelable garantie de premier rang de 500 millions d'euros (RCF) échéance juin 2022 auprès d'un pool diversifié de banques internationales. Cette ligne de crédit a remplacé la ligne existante de 350 millions d'euros échéance 2020 mise en place lors de l'introduction en bourse. Le Groupe a optimisé le coût de financement de cette nouvelle ligne de crédit renouvelable en réduisant la marge de 25 points de base<sup>(1)</sup>. L'augmentation du montant nominal de 150 millions d'euros permettra à Europcar de soutenir son ambition 2020 et les besoins financiers qui s'y rattachent, l'extension de la maturité de 2 ans offrant au Groupe davantage de visibilité sur sa principale ligne de liquidité. Le RCF a été modifié le 21 décembre 2018 afin d'y introduire une nouvelle utilisation de la facilité de crédit dite *Swingline* (tel que ce terme est défini au sein du

RCF) pour un montant maximum de 150 millions d'euros échéance juin 2022. Cette nouvelle ligne a vocation à pallier la fermeture éventuelle du marché des papiers commerciaux européens négociables (*Negotiable European Commercial Paper*) sur lequel la Société envisage d'émettre pour un montant de 450 millions d'euros pour financer les besoins généraux du Groupe.

Le Groupe a également signé le 13 juillet 2017 avec un groupe de banques internationales une Facilité de Crédit Relais de 1 040 millions d'euros pour acquérir Goldcar, refinancer ses dettes existantes et financer sa flotte. Cette facilité comprenait deux tranches : l'une de 440 millions d'euros à échéance 12 mois (+ 6 mois d'extension possible) destinée à l'acquisition de Goldcar et l'autre de 600 millions d'euros à échéance 12 mois (+ 12 mois d'extension possible) destinée à refinancer la dette existante de Goldcar et à financer sa flotte de véhicules. Afin, d'une part, de sécuriser à plus long terme les financements liés à cette acquisition, et d'en optimiser les conditions et, d'autre part, le Groupe a activement travaillé au second semestre afin de refinancer et remplacer ce Crédit Relais :

- la première tranche de cette Facilité a ainsi été annulée au *closing* de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017 grâce à une partie des produits de la nouvelle émission obligatoire de premier rang corporate de 600 millions d'euros échéance 2024 réalisée par le Groupe le 2 novembre 2017 (les « Obligations Subordonnées 2024 »). L'autre portion des produits de l'émission, représentant un montant de 200 millions d'euros, a principalement été affectée au refinancement des tirages effectués sur le RCF pour financer le 20 septembre 2017 l'acquisition de Buchbinder. Les Obligations Subordonnées 2024 portent intérêt à un taux de 4,125 %, sensiblement inférieur au taux des Obligations Subordonnées 2022 émises en 2015, reflétant l'amélioration continue du profil de crédit du Groupe et l'appétit des investisseurs pour les perspectives de l'entreprise ;
- la seconde tranche a été également annulée lors de la réalisation de l'acquisition de Goldcar et remplacée par un nouveau Crédit Relais mis en place avec un groupe de banques internationales, d'un montant de 450 millions d'euros et sécurisé par les actifs de flotte de Goldcar. Cette facilité a permis de refinancer au *closing* la dette existante de Goldcar, et permet aux entités Fleetcos de Goldcar en Espagne, en Italie et en France de financer l'acquisition de nouveaux véhicules. Chaque entité peut procéder à des tirages sur la facilité de manière mensuelle pour une durée de douze mois à compter du 19 décembre 2017. Cette tranche a été progressivement amortie à partir de juin 2018

(1) Euribor + 225 bp pour un ratio de levier corporate inférieur à 2x et Euribor + 250 bp pour un levier corporate supérieur à 2x.



par l'intégration dans la titrisation du financement de la flotte de Goldcar et notamment l'augmentation du SARF. Le 9 novembre 2018, le Groupe a amendé ce Crédit Relais en réduisant de 200 millions d'euros le montant de la ligne pour accompagner la diminution de son utilisation. Le montant de la facilité s'établit à 250 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Le 14 mai 2018, le Groupe a signé de nouveaux amendements du SARF pour permettre le financement des véhicules de Goldcar. Le montant de la ligne qui est ainsi passé de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et de nouvelles entités *ad hoc* dédiées au financement de la flotte de Goldcar, les sociétés Goldfleet, ont été créées. Le Groupe a profité de cette opportunité pour renégocier la marge de 1,50 % à 1,30 % et étendre la maturité de la ligne de janvier 2020 à janvier 2022.

Enfin, Europcar a procédé le 2 novembre 2017 au refinancement des obligations de premier rang garanties émises par EC Finance Plc (« Obligations EC Finance ») pour un montant en principal de 350 millions d'euros, permettant de financer la flotte du Groupe dans le cadre du programme de titrisation. Les nouvelles obligations, remboursables en novembre 2022, portent intérêt à un taux annuel fixe de 2,375 % contre 5,125 % pour les anciennes obligations émises le 31 juillet 2014. Cette réduction significative du coupon reflète l'amélioration du profil de crédit du groupe, ainsi que la reconnaissance de la part des investisseurs et agences de rating de la pertinence du modèle buy-back d'Europcar.

Le 29 juin 2018, la Société a procédé à une émission d'une nouvelle tranche de 150 millions d'euros d'Obligations EC Finance assimilables aux Obligations EC Finance existantes. Le prix d'émission a été fixé à 99,0001 % soit un taux de rendement de 2,6178 %. Ces obligations portent ainsi le montant total de la souche d'Obligations EC Finance à 500 millions d'euros. Le règlement-livraison et la cotation de ces obligations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg sont intervenus le 29 juin 2018. Le produit de l'émission a été utilisé pour financer l'intégration de la flotte de véhicules de Goldcar dans le programme de titrisation du Groupe.

Le 19 octobre 2018, La Facilité Club, finançant la flotte d'Europcar UK, arrivant à échéance en octobre 2019 a été refinancé par la signature d'une nouvelle facilité d'un montant de 400 millions de livres sterling et de maturité 3 ans avec option d'extension de 2 ans intégrant le financement de la flotte de Goldcar UK. Outre l'extension de la maturité, cette nouvelle ligne bénéficie de conditions améliorées de marge, réduite de 20 points de base à 1,80 % et d'assouplissement ou disparition de certains covenants.

Au-delà de l'adaptation de la structure de financement pour permettre la réalisation de l'ambition 2020, notamment sur la croissance externe, la réalisation de l'ensemble de ces transactions apporte au Groupe d'importants autres avantages, notamment :

→ un renforcement de sa structure financière, notamment en fonds propres ;

- une réduction significative de ses charges d'intérêt sur une base *standalone* ;
- une prolongation des échéances sur l'essentiel de son endettement ;
- une sécurisation de ses principales sources de financement de flotte, essentielles pour son activité ; et
- la mise en place d'une structure financière à long terme plus simple et plus flexible.

Le Groupe affiche un levier d'endettement en baisse à fin décembre 2018 à 2,4 x contre 2,6x à fin décembre 2017, un niveau qui reste modéré et maîtrisé par le Groupe au travers de sa capacité de génération de cash-flow d'une part, et du renforcement des fonds propres réalisés lors de l'introduction en bourse ainsi que de l'augmentation de capital de juin 2017 d'autre part.

La solidité de cette structure financière et des fondamentaux financiers du Groupe, ainsi que la pertinence du plan stratégique 2020, déployé notamment au travers des acquisitions de Buchbinder et Goldcar, a conduit les agences de notation Moody's et S&P à confirmer en 2017 leurs notations du groupe, à respectivement B1 (perspective stable) et B+ (perspective stable) Et en 2018, l'agence S&P a relevé sa perspective de stable à positive.

### 3.2.1.1 Ressources financières

Les principaux besoins de financement du Groupe comprennent le financement de sa flotte, ses besoins en fonds de roulement, ses dépenses d'investissement (y compris le financement des acquisitions), le paiement d'intérêts et le remboursement de ses emprunts. La principale source de liquidité régulière du Groupe est constituée de ses flux de trésorerie opérationnels ainsi que ses financements, dont une part significative est dédiée et adossée à sa flotte, inscrite au bilan. La capacité du Groupe à générer à l'avenir de la trésorerie par ses activités opérationnelles dépendra de ses performances opérationnelles futures, elles-mêmes, dans une certaine mesure, de facteurs exogènes, dont les facteurs de risque présentés au Chapitre 2 « *Facteurs de risques* ». Le Groupe dispose également de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie pour financer ses besoins courants liés à son activité. De plus, le Groupe bénéficie de la trésorerie et équivalents de trésorerie qui sont considérés comme de « la trésorerie soumise à restrictions » lorsqu'ils (i) sont utilisés pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou (ii) ne sont pas immédiatement disponibles pour le financement de l'activité des filiales (notamment la trésorerie cantonnée dans certaines entités *ad hoc* en rapport avec les activités de location de véhicules).

En 2018, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- **la trésorerie provenant des activités opérationnelles**, qui s'est élevée à 156 millions d'euros en 2018 contre 99 millions d'euros en 2017. La hausse de 110 millions d'euros du résultat opérationnel avant besoin en fonds de roulement a été partiellement compensée par

une baisse de 50 millions d'euros de la variation du besoin en fonds de roulement due à un meilleur *mix* de la flotte entre les véhicules buy-back enregistrés au bilan (générant des dettes et créances) et les véhicules financés par des contrats de location simple n'apparaissant pas au bilan ;

→ **la trésorerie disponible.** Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2018 s'élevait à 358 millions d'euros (contre 241 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le Groupe a également un montant de trésorerie soumis à restrictions (qui correspond à la trésorerie utilisée pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou la trésorerie qui n'est pas immédiatement disponible pour le financement de l'activité des filiales), qui s'est élevé à 91 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 105 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;

→ **l'endettement.** Au 31 décembre 2018, le montant total de la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 3 747 millions d'euros (contre 3 520 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le Groupe considère que 2 574 millions d'euros se rapportent au financement de sa flotte (contre 2 430 millions d'euros à fin 2017). À ce titre, cette dette est majoritairement garantie ou adossée à des actifs, principalement constitués de véhicules et de créances vis-à-vis de constructeurs. Par ailleurs, pour financer sa flotte, le Groupe a également recours à des contrats de location simple dont l'encours s'élevait à 1 883 millions d'euros <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2018 (contre 1 774 millions d'euros au 31 décembre 2017). En application des normes IFRS, ce montant n'est pas comptabilisé au bilan. Voir la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence pour une description plus détaillée des financements du Groupe.

Le Groupe estime qu'en 2019 ses besoins de financement pour ses activités courantes comprendront principalement le financement de sa flotte, ses besoins en fonds de roulement, ses charges d'intérêts, ses dépenses liées aux développements informatiques et le remboursement de ses emprunts.

### 3.2.1.2 Endettement

Au 31 décembre 2018, le montant total de la dette nette *corporate* consolidée du Groupe s'élève à 795 millions d'euros contre 827 millions d'euros au 31 décembre 2017.

À cette même date, la Dette nette flotte totale adossée à des actifs s'élève à 4 330 millions d'euros, contre 4 061 millions d'euros au 31 décembre 2017. Sur ce montant, une quote-part de 2 447 millions d'euros figure au bilan, le solde, soit 1 883 millions d'euros, correspondant à des contrats de location simple. La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur comptable nette de ces véhicules, déterminée sur la base de leur prix d'achat et de leur taux d'amortissement (sur la base des contrats signés avec les constructeurs automobiles). Conformément au référentiel IFRS, ce montant n'est pas comptabilisé au bilan. En outre, le ratio dette/valeur (*loan to value ratio/LTV ratio*) au 31 décembre 2018 s'élevait à 92,4 % <sup>(2)</sup> (vs. 92,2 % au 31 décembre 2017).

(1) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

(2) Correspond à l'endettement net de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet, des Sociétés Goldfleet et de EC Finance Plc (montant total de 1 130 millions d'euros à la date de test) divisé par la valeur totale des actifs nets au bilan de ces sociétés (soit 1 223 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le tableau ci-dessous présente le détail de la Dette nette corporate et de la Dette nette totale (y compris la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple).

EN MILLIONS D'EUROS	Au 31 décembre		
	2018	2017	
Obligations Subordonnées non garanties, 4,125 %, échéance 2024	600	600	
Obligations Subordonnées non garanties, 5,75 %, échéance 2022	600	600	
Facilité de crédit de 1 <sup>er</sup> rang renouvelable	230	160	
Obligations FCT Junior <sup>(1)</sup> , intérêts courus non échus, coûts capitalisés des contrats de financement et autres <sup>(2) (3)</sup>	(257)	(270)	
<b>DETTE BRUTE CORPORATE ENREGISTRÉE AU BILAN (A)</b>	<b>1 173</b>	<b>1 090</b>	
Investissements à court terme <sup>(4)</sup>			
Trésorerie détenue par les entités opérationnelles et investissements à court terme <sup>(4)</sup>	(377)	(263)	
<b>DETTE NETTE CORPORATE ENREGISTRÉE AU BILAN (B)</b>	<b>795</b>	<b>827</b>	
Obligations de premier rang garanties, 2,375 %, échéance 2022	500	350	
Facilité de crédit de 1 <sup>er</sup> rang renouvelable destinée au financement de la flotte	557	739	
Obligations FCT Junior <sup>(1)</sup> , coûts capitalisés des contrats de financement et autres	252	260	
Financement de la flotte au Royaume-Uni, en Australie et autres facilités de financement de la flotte (y compris Buchbinder et Goldcar)	1 265	1 081	
<b>DETTE BRUTE FLOTTE ENREGISTRÉE AU BILAN (C)</b>	<b>2 574</b>	<b>2 430</b>	
Investissements de court terme de la flotte			
Trésorerie détenue par les entités détenant la flotte et investissements à court terme de la flotte	(127)	(143)	
<b>DETTE NETTE FLOTTE ENREGISTRÉE AU BILAN (D)</b>	<b>2 447</b>	<b>2 287</b>	
<i>Dette brute enregistrée au bilan</i>	(A) + (C)	3 747	3 520
<i>Dette nette enregistrée au bilan</i>	(B) + (D)	3 242	3 114
<b>VALEUR ESTIMÉE DE L'ENCOURS LIÉ AUX VÉHICULES FINANCÉS AU MOYEN DE CONTRATS DE LOCATION SIMPLE, HORS BILAN <sup>(5)</sup> (E)</b>	<b>1 883</b>	<b>1 774</b>	
<b>DETTE NETTE FLOTTE TOTALE INCLUANT LES ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS À LA FLOTTE (D) + (E)</b>	<b>4 330</b>	<b>4 061</b>	
<b>DETTE NETTE TOTALE INCLUANT LES ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS À LA FLOTTE (B) + (D) + (E)</b>	<b>5 125</b>	<b>4 888</b>	

(1) Le produit de la souscription des Obligations FCT Junior souscrites par Europcar International S.A.S. (« ECI ») permet le rehaussement global du crédit et, lorsque cela est applicable, une liquidité supplémentaire. Les Obligations FCT Junior ne sont utilisées que pour financer les besoins de la dette de la flotte. Les Obligations FCT Junior sont souscrites par ECI avec la trésorerie disponible ou par des tirages au titre de la facilité de crédit de premier rang.

(2) Pour les pays où les coûts de la flotte ne sont pas financés par des entités dédiées (par exemple, par les entités Securitifleet), la trésorerie utilisée pour financer la flotte, qui aurait pu être financée par la dette de la flotte, est retraitée de la dette nette de la flotte avec un ratio sans risque.

(3) Y compris les intérêts courus non échus sur actifs financiers (Euroguard).

(4) Comprend notamment le programme d'assurance du Groupe (voir la Section 2.6 « Procédures de gestion des risques »).

(5) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs). La direction financière de la Société s'assure de la cohérence des données externes qui lui sont transmises.

## 3.2.2 Analyse des flux de trésorerie

### 3.2.2.1 Analyse des flux de trésorerie de gestion

Le Groupe estime que l'indicateur des « flux de trésorerie corporate disponibles » est utile car il permet une analyse de la génération de trésorerie du Groupe basée sur ses activités opérationnelles, y compris les charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte, sans prendre en compte (i) les décaissements liés au refinancement de dettes, (ii) les charges financières qui, de par leur nature exceptionnelle, ne sont pas représentatives des tendances des résultats du Groupe, (iii) les investissements financiers, et (iv) les mouvements de trésorerie relatifs à la flotte analysés de façon distincte car le Groupe réalise ses acquisitions de véhicules grâce à des financements *Asset Backed*.

Le tableau ci-dessous fait apparaître le calcul des flux de trésorerie *corporate* disponibles, ainsi que le regroupement de certains éléments jugés significatifs pour l'analyse des flux de trésorerie du Groupe, tels que notamment les flux de trésorerie liés à l'évolution de la flotte de véhicules de location, des créances clients et dettes fournisseurs liées à la flotte et au financement de la flotte et autres facilités finançant les besoins en fonds de roulement, principalement utilisées pour les besoins liés à la flotte. Cette présentation diffère du tableau des flux de trésorerie conforme au référentiel IFRS, principalement par le regroupement analytique opéré et par les éléments n'affectant pas les flux de trésorerie, qui varient en fonction de l'agrégat financier utilisé comme point de départ (dans le cas présent, le Corporate EBITDA ajusté, tel que présenté ci-dessous, alors que le tableau de flux de trésorerie IFRS part du résultat avant impôt).

FLUX DE TRÉSORERIE DE GESTION		
EN MILLIONS D'EUROS	Décembre 2018	Décembre 2017
<b>Corporate EBITDA ajusté</b>	<b>327</b>	<b>264</b>
Autres produits et charges non courants	(48)	(71)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés	(67)	(46)
Variations des provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	(31)	(21)
Impôts payés	(46)	(35)
<b>Flux de trésorerie corporate disponibles</b>	<b>135</b>	<b>91</b>
Intérêts nets payés sur les emprunts <i>High Yield</i>	(60)	(34)
<b>Flux de trésorerie après paiement des intérêts <i>High Yield</i></b>	<b>75</b>	<b>57</b>
Variation de la flotte de véhicules, du besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte et facilité de BFR	63	35
Cessions, acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements	50	(729)
Augmentation de capital	-	191
Distribution exceptionnelle	(24)	(59)
(Achats)/Ventes d'actions propres	(30)	-
Obligation <i>High Yield</i>	-	600
Instruments dérivés	(6)	-
Paiement de coûts de financement et autres	(15)	(25)
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie avant incidence des différences de conversion</b>	<b>113</b>	<b>70</b>
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</i>	<i>313</i>	<i>249</i>
<i>Incidence des différences de conversion</i>	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>
<i>Variation de périmètre</i>	<i>-</i>	<i>(3)</i>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>425</b>	<b>313</b>

### Flux de trésorerie corporate disponibles

Les flux de trésorerie corporate disponibles sont définis comme les flux de trésorerie disponibles, avant les impacts liés à la flotte de véhicules et les acquisitions de filiales. Les flux de trésorerie disponibles se sont traduits par une génération de trésorerie de 135 millions d'euros en 2018 (contre 91 millions d'euros en 2017) impactée également par des éléments non courants :

- le Corporate EBITDA ajusté a augmenté de 63 millions d'euros passant de 264 millions d'euros en 2017 à 327 millions d'euros en 2018. Cette amélioration de la performance s'explique principalement par la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires sur l'ensemble de nos marchés, par la maîtrise de nos coûts et *process*, et par l'apport des acquisitions réalisées par le Groupe ;
- les autres produits et charges non courants comprennent principalement en 2018 les charges de réorganisation en Grande-Bretagne, en Belgique et en Allemagne, les frais liés aux divers projets de transformation du Groupe et les frais liés à l'intégration des filiales acquises durant l'année 2017 ;
- les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nette de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 67 millions d'euros, sont principalement liés aux investissements informatiques et dans une moindre mesure aux investissements dans le réseau. L'augmentation de 46 millions d'euros en 2017 à 67 millions en 2018 s'explique par l'effet périmètre suite aux acquisitions de Goldcar et Buchbinder et par l'augmentation des développements informatiques du Groupe ;
- les variations de provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules représentent une sortie de trésorerie de 31 millions d'euros en 2018 contre 21 millions en 2017, principalement en raison de la variation du besoin en fonds de roulement de l'Allemagne et de la Grande-Bretagne (augmentation de la part du chiffre d'affaires réalisé avec les clients « affaires ») ;
- l'impôt payé en 2018 a représenté une sortie de trésorerie de 46 millions d'euros contre 35 millions d'euros en 2017 soit une augmentation de 11 millions d'euros compte tenu des décaissements relatifs aux entités acquises au cours de l'année 2017 compensés par des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2018.

### Autres éléments des flux de trésorerie

La variation de la flotte inscrite au bilan, des créances et dettes fournisseurs relatives à la flotte et des emprunts destinés au financement de la flotte et facilités de BFR recouvre les éléments suivants :

- d'une part, les impacts relatifs à la flotte. Compte tenu des financements « asset backed » l'impact net des différentes composantes (variation de la flotte, du

besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte) s'explique principalement par des décalages temporaires entre (i) la livraison du véhicule et son paiement et (ii) la possibilité de faire entrer ces véhicules dans la titrisation et donc leur financement. Les variations d'une année à l'autre peuvent de facto être significatives ; et

- d'autre part, les variations des facilités de crédit.

En 2018, l'impact net a représenté une entrée de trésorerie de 63 millions d'euros contre une entrée de trésorerie de 35 millions d'euros en 2017.

Les cessions, acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements ont représenté une entrée de trésorerie de 50 millions d'euros en 2018 contre une sortie de trésorerie de (729) millions d'euros en 2017. En 2018, la cession de la société Car2Go a généré une entrée de trésorerie de 70 millions d'euros compensée par des décaissements relatifs aux acquisitions réalisées par le Groupe l'année précédente.

En 2017 les décaissements correspondent principalement à l'acquisition de Goldcar (524 millions d'euros), de Buchbinder (124 millions d'euros), du franchisé Danois (53 millions d'euros), du franchisé Français Lor'Rent (6 millions d'euros), du franchisé Luxembourgeois InterRent (3 millions d'euros), d'un franchisé Australien Queensland (2 millions d'euros). Ils incluent également les investissements du Groupe dans les nouvelles solutions de mobilité au travers notamment de la souscription à l'augmentation de capital de Car2go (10 millions d'euros), de la prise de contrôle exclusif de la société Ubeeqo (5 millions d'euros), de la prise d'une participation minoritaire additionnelle dans Wanderio (1 million d'euros), du rachat de 20 % complémentaires dans notre filiale E-car (1 million d'euros) et d'une prise de participation minoritaire dans Snappcar (8 millions d'euros).

En 2017 le Groupe a émis un nouvel emprunt obligataire de premier rang, échéance 2024, de 600 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe annuel de 4,125 %.

Enfin les décaissements liés aux coûts de transaction se sont élevés à 15 millions d'euros en 2018 contre 25 millions d'euros en 2017 du fait des opérations de refinancements réalisées sur ces deux exercices.

### 3.2.2.2 Analyse des flux de trésorerie IFRS

Les principaux facteurs qui déterminent les flux de trésorerie du Groupe sont sa performance opérationnelle, reflétée dans son résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement, les flux liés aux opérations de financement, les intérêts sur sa dette corporate, les flux relatifs aux acquisitions et cessions de la flotte et les flux liés aux investissements.



EN MILLIONS D'EUROS	IFRS	
	Décembre 2018	Décembre 2017
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(28)	(46)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(17)	(772)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	158	889
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE</b>	<b>113</b>	<b>71</b>

### (A) Flux nets de trésorerie générés par l'activité

Le tableau ci-après résume les flux nets de trésorerie générés par l'activité du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017.

EN MILLIONS D'EUROS	IFRS	
	Décembre 2018	Décembre 2017
<b>Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>327</b>	<b>217</b>
Variation de la flotte de véhicules inscrite au bilan et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	(155)	(103)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	(16)	(15)
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>156</b>	<b>99</b>
Impôts recouvrés/payés	(46)	(35)
Intérêts nets payés	(138)	(110)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ</b>	<b>(28)</b>	<b>(46)</b>

#### TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

La trésorerie provenant des activités opérationnelles a représenté une entrée de trésorerie de 156 millions d'euros en 2018 contre une entrée de trésorerie de 99 millions d'euros en 2017. La hausse du résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement de 110 millions d'euros a été en partie compensée par une détérioration de la variation du besoin en fonds de roulement de la flotte de 52 millions d'euros.

La sortie de trésorerie liée aux variations de la flotte de véhicules et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules en 2018 s'élève à 155 millions d'euros contre 103 millions en 2017. Cette variation est liée à un changement de *mix* entre les véhicules buy-back inscrit au bilan, générant des créances et des dettes, et les véhicules en location simple qui n'apparaissent pas au bilan.

Les variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules représentent une sortie de trésorerie de 16 millions d'euros en 2018 stable par rapport à l'année 2017.

#### IMPÔTS RECOUVRÉS/PAYÉS

L'impôt payé en 2018 a représenté une sortie de trésorerie de 46 millions d'euros contre 35 millions d'euros en 2017, soit une augmentation de 11 millions d'euros compte tenu des décaissements relatifs aux entités acquises au cours de l'année 2017 compensés par des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2018.

#### INTÉRÊTS NETS PAYÉS

L'augmentation des décaissements d'intérêts nets, qui sont passés de 110 millions d'euros en 2017 à 138 millions d'euros en 2018 est liée à l'effet année pleine du financement des acquisitions réalisées en 2017, notamment le second emprunt obligataire corporate d'un montant de 600 millions émis en novembre 2017 qui n'avait pas donné lieu à un décaissement d'intérêts sur l'année 2017.

**(B) Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement**

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017 s'analysent comme suit :

EN MILLIONS D'EUROS	IFRS	
	Décembre 2018	Décembre 2017
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(73)	(55)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	6	12
Produits de la cession de filiales	70	-
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers	(20)	(729)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(17)</b>	<b>(772)</b>

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont représenté une sortie de trésorerie de 17 millions d'euros en 2018 contre 772 millions d'euros en 2017.

Les *investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés*, qui ont atteint 67 millions d'euros, sont principalement liés aux développements informatiques qui ont pour objet principalement d'améliorer l'expérience client pour 47 millions d'euros et à l'acquisition d'équipements dans les stations et de matériel informatique pour 26 millions d'euros.

Les *produits de la cession de filiales* en 2018 sont relatifs à la cession de la société Car2Go qui a généré une entrée de trésorerie de 70 millions d'euros.

En 2018 les décaissements liés *aux acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers* s'élèvent à 20 millions d'euros et sont relatifs aux acquisitions réalisées par le Groupe l'année précédente.

En 2017, les *acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres investissements financiers* ont représenté une sortie de trésorerie de 729 millions d'euros qui s'explique essentiellement par les décaissements liés à l'acquisition de Goldcar (524 millions d'euros), de Buchbinder (124 millions d'euros), du franchisé Danois (53 millions d'euros), du franchisé Français Lor'Rent (6 millions d'euros), du franchisé Luxembourgeois InterRent (3 millions d'euros), d'un franchisé Australien Queensland (2 millions d'euros). Ces décaissements incluent également les investissements du Groupe dans les nouvelles solutions de mobilité au travers notamment de la souscription à l'augmentation de capital de Car2go (10 millions d'euros), de la prise de contrôle exclusif de la société UbeeQo (5 millions d'euros), de la prise d'une participation minoritaire additionnelle dans Wanderio (1 million d'euros), du rachat de 20 % complémentaires dans notre filiale E-car (1 million d'euros) et d'une prise de participation minoritaire dans Snappcar (8 millions d'euros). Enfin, on peut noter un encaissement correspondant au remboursement d'un prêt externe pour 15 millions d'euros.

03

**(C) Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement**

Le tableau ci-après résume les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017.

EN MILLIONS D'EUROS	IFRS	
	Décembre 2018	Décembre 2017
Augmentation de capital (nets des frais payés)	-	191
(Achats)/Ventes d'actions propres	(30)	-
Distribution exceptionnelle	(24)	(59)
Émission d'emprunt obligataire	148	600
Instruments dérivés	(6)	-
Variation des autres emprunts	85	183
Paiement de coûts de financement	(15)	(26)
<b>FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>158</b>	<b>889</b>

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement représentent une entrée de trésorerie de 158 millions d'euros en 2018, contre une entrée de trésorerie de 889 millions d'euros en 2017. Les encaissements en 2018 sont liés à l'émission d'un emprunt obligataire portant intérêt au taux de 2,375 % d'un montant de 150 millions

d'euros venant à échéance en 2022. Les encaissements en 2017 sont principalement dus à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire de premier rang, échéance 2024, de 600 millions d'euros et à l'augmentation de capital pour 191 millions d'euros.

### 3.2.3 Description des financements au 31 décembre 2018

Le Groupe a recours à diverses sources de financement pour financer l'acquisition de véhicules de sa flotte et ses besoins généraux non liés à la flotte. La dette *corporate* (c'est-à-dire la dette qui n'est pas destinée au financement de la flotte) comprend principalement des Obligations Subordonnées de premier rang et la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (ou RCF) à l'exclusion des tirages du RCF dédiés au financement de la flotte. La dette destinée au financement de la flotte comprend principalement le SARF et la titrisation y afférente, des obligations garanties de premier rang, le Financement *Asset Backed Goldcar*, des contrats de location simple et des facilités destinées au financement de la flotte en Allemagne, au Royaume-Uni, au

Danemark, en Irlande, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Les principaux éléments constituant les passifs financiers du Groupe sont détaillés ci-après, avec une description de la dette *corporate* en premier suivie de la description du financement de la flotte.

Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank AG, London Branch, BNP Paribas, Natwest, Lloyds, HSBC, Crédit Industriel et Commercial, Société Générale, Natixis ainsi que Bank of America Merrill Lynch, et certaines de leurs sociétés affiliées, entre autres, sont les principaux prêteurs du Groupe.

Le tableau suivant présente la dette financière du Groupe (au bilan et la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple) au 31 décembre 2018.

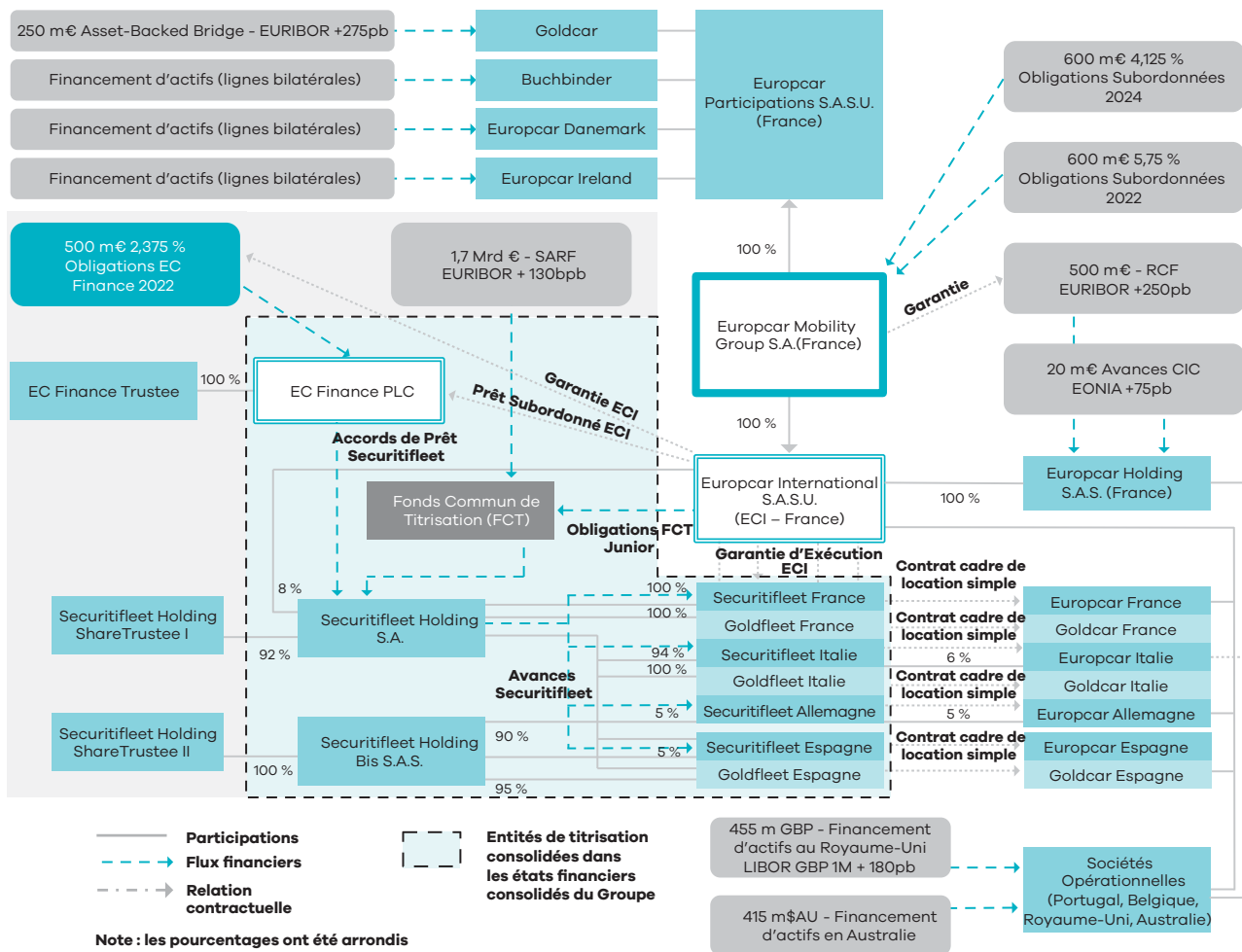
Financement (EN MILLIONS D'EUROS)	Au bilan ou hors bilan	Sûretés ou Adossé à des Actifs	Dette Corporate ou Dette Flotte	Montant au 31/12/2018		Taux d'intérêt avant Refinancement	Échéance
				Courant	Non courant		
Obligations Subordonnées 2022	Au bilan	Oui (Nantissement notamment sur les actions d'ECl détenues par Europcar Mobility Group S.A.) (Garanties par certaines filiales)	Corporate	-	600,0	5,75 %	2022
Obligations Subordonnées 2024	Au bilan	Oui (Nantissement notamment sur les actions d'ECl détenues par Europcar Mobility Group S.A.) (Garanties par certaines filiales)	Corporate	-	600,0	4,125 %	2024
Facilité de Crédit Senior Renouvelable (RCF)	Au bilan	Oui (nantissement de certains actifs)	Corporate et Flotte	230,0	-	Euribor plus une marge qui varie en fonction d'un ratio de levier (2,50 % à la date de ce document)	2022
Dont : dédié au financement des Obligations FCT Junior <sup>(1)</sup>	Au bilan	-	Flotte	83,0	-	-	2022
Coûts capitalisés des contrats de financement	-	-	Corporate et Flotte	(14,7)	(22,2)	-	-
Intérêts courus	-	-	Corporate et Flotte	7,1	-	-	-
SARF/Obligations FCT Senior	Au bilan	Oui (Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet)	Flotte	680,5	-	Euribor plus une marge de 1,30 % variable en fonction du financement par des Obligations FCT Senior ou Junior et certains événements (2,20 % en cas de certaines violations)	2022
Obligations EC Finance	Au bilan	Oui (Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet)	Flotte	-	500,0	2,375 %	2022
Financements de la flotte au Royaume-Uni	Au bilan	Oui	Flotte	321,3	-	Essentiellement Libor + 1,80 %	2022 <sup>(3)</sup>
Financements de la flotte en Australie et Nouvelle-Zélande	Au bilan	Oui	Flotte	92,4	-	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Financements de la flotte de Goldcar (Financement Asset Backed Goldcar)	Au bilan	Oui	Flotte	154,7	-	Euribor + 2,75 % (marge évolutive sur la durée du financement)	2019
Financements de la flotte de Buchbinder	Au bilan	Oui	Flotte	186,7	47,2	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Autres dettes (notamment Portugal, Danemark, Irlande)	Au bilan	-	Flotte	324,9	15,7	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Dates variées en fonction des lignes
Découvert bancaire	Au bilan	-	Corporate et Flotte	23,6	-	Eonia + 0,75 %	-
<b>DETTE BRUTE TOTALE ENREGISTRÉE AU BILAN</b>				<b>2 006,5</b>	<b>1 740,7</b>		
Valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple <sup>(2)</sup>	Hors bilan	-	Flotte	1 883,3	-	-	Essentiellement renouvelés annuellement

(1) Les obligations Fond Commun de Titrisation Junior (FCT) sont émises par le FCT et souscrites par ECl qui se finance au travers de la trésorerie disponible du Groupe ou de tirages RCF. Ces obligations financent la partie non financée par le SARF et les Obligations EC Finance.

(2) La valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

(3) Assorti d'une option d'extension de 2 ans.

Le graphique suivant présente la dette financière du Groupe au 31 décembre 2018.



Le Groupe, dans son examen de la liquidité, retient l'indicateur des flux de trésorerie corporate disponibles (*free cash flow*).

## Notation

### STANDARD & POOR'S

Le 8 juillet 2015, à l'issue de l'introduction en bourse, l'agence de notation de crédit Standard & Poor's a relevé sa note de crédit à long terme pour Europcar Mobility Group et sa filiale financière à 100 % Europcar International, de B à B+ avec perspective stable. L'agence a confirmé la note B+ et la perspective stable lors de sa publication du 16 octobre 2017, conjointement avec la publication des notations des nouvelles émissions obligataires du Groupe.

Standard & Poor's a ainsi relevé le 16 octobre 2017 de deux crans la note de l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 de 350 millions d'euros émise par EC Finance le 2 novembre 2017, et destinée au financement de la flotte, de B+ à BB.

Dans le même temps, l'agence a confirmé la note B- de l'émission obligataire de premier rang à échéance 2022 de 600 millions d'euros, note qu'elle a également attribuée pour la nouvelle émission obligataire de premier

rang 2024 de 600 millions d'euros réalisée par le Groupe le 2 novembre 2017 afin de financer et refinancer les acquisitions de Goldcar et Buchbinder.

L'agence a également confirmé le 16 octobre 2017 la note BB de la RCF de 500 millions d'euros mise en place par Europcar Mobility Group en juillet 2017.

Le 13 juin 2018, l'agence de notation de crédit Standard & Poor's a confirmé la note B+ pour Europcar Mobility Group et a relevé sa perspective de stable à positive. Conjointement à cette révision, l'Agence a revu la notation de l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 émise par EC Finance en l'abaissant d'un cran à BB-. Les notations des autres émissions obligataires du groupe (l'émission obligataire de premier rang à échéance 2022 de 600 millions d'euros, ainsi que l'émission obligataire de premier rang 2024 de 600 millions d'euros) demeurent inchangées à B-. L'Agence a également confirmé la note BB de la RCF de 500 millions d'euros à échéance 2022.



Enfin, dans le cadre de la mise en conformité du SARF à la nouvelle méthodologie de Standard & Poor's relative à la notation du risque souverain, l'agence a confirmé le 24 février 2017 la note « A » du SARF, destiné au financement de la flotte. Suite aux modifications contractuelles apportées au SARF en 2018, notamment l'extension de sa maturité à juillet 2024 et son augmentation de 1,3 à 1,7 milliard d'euros, Standard & Poor's a de nouveau confirmé sa note « A » sur le programme le 17 mai 2018.

#### MOODY'S

Le 7 juillet 2015, à l'issue de l'introduction en bourse, Moody's Investors Service a relevé la note *Corporate Family Rating* (CFR) d'Europcar Mobility Group de B3 à B1. L'agence a confirmé cette note et la perspective stable lors de sa publication du 16 octobre 2017, conjointement avec la publication des notations des nouvelles émissions obligataires du Groupe.

Le 16 octobre 2017, Moody's a ainsi relevé d'un cran la note de l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 de 350 millions d'euros émise par EC Finance de B2 à B1. L'agence a également attribué dans le même temps la note B3 à la nouvelle émission obligataire de premier rang 2024 de 600 millions d'euros, note qu'elle a également confirmée pour l'émission obligataire de premier rang à échéance 2022 de 600 millions d'euros.

Moody's Investors Service a confirmé le 15 juin 2018 le *Corporate Family Rating* (CFR) d'Europcar Mobility Group à B1. L'Agence a également confirmé la perspective stable associée à cette notation.

L'abondement de 150 millions d'euros sur la souche obligataire de premier rang garantie à échéance 2022 émise par EC Finance le 15 juin 2018 n'a entraîné aucun changement pour la notation de ce dernier à B1. De même, les deux souches obligataires de 600 millions d'euros à échéance 2022 et 2024, ont vu leur notation confirmée à B3.

### 3.2.3.1 Dette corporate

#### (A) Obligations Subordonnées 2022

Dans le cadre du Refinancement, le 10 juin 2015, Europcar Notes Limited, une société *ad hoc* à responsabilité limitée de droit irlandais (« Europcar Notes Limited »), a émis des obligations de premier rang pour un montant de 475 millions d'euros et portant intérêt à un taux annuel de 5,75 %, remboursables en juin 2022 (les « Obligations Subordonnées 2022 »), au titre d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 10 juin 2015 entre Europcar Notes Limited, en qualité d'émetteur, et The Bank of New York Mellon, en qualité de *trustee*. Les Obligations Subordonnées 2022 ont été admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse de Luxembourg.

Les produits issus de l'émission de ces Obligations Subordonnées 2022 ont été affectés au remboursement de la totalité des Obligations Subordonnées 2018, y compris de la prime de remboursement anticipé (*redemption premium*) de 19 millions d'euros et environ 10 millions d'euros de frais d'émission, ainsi qu'aux besoins généraux du Groupe pour tout montant excédentaire le cas échéant.

Le 29 juin 2015, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Notes Limited en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2022.

Le 6 juin 2016, le Groupe a procédé avec succès à une émission d'une nouvelle tranche de 125 millions d'euros d'Obligations Subordonnées 2022 assimilables aux Obligations Subordonnées 2022 existantes, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Le produit de l'émission, qui s'est élevé à 131 millions d'euros, a été affecté au financement du programme d'acquisition du Groupe ainsi qu'au financement de ses besoins généraux.

#### GARANTIE ET SÛRETÉS

Les Obligations Subordonnées 2022 sont garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI détenues par la Société, subordonné au nantissement de premier rang sur les actions d'ECI détenues par la Société dont bénéficient les prêteurs au titre de la RCF.

#### RANG

Les Obligations Subordonnées 2022 sont :

- de rang égal au droit de paiement de toutes les dettes existantes et futures non subordonnées au paiement des Obligations Subordonnées 2022 (y compris la Facilité de Crédit Senior Renouvelable) ;
- garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECI, de rang inférieur au nantissement de premier rang sur ces actions consenti en faveur des prêteurs au titre de la RCF ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures de la Société garanties par des actifs non donnés en garantie des Obligations Subordonnées 2022 (y compris au titre de la RCF et du SARF), dans la limite du montant de ces actifs qui garantit ces dettes ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures et autre passif (y compris les dettes commerciales) de chaque filiale de la Société qui n'est pas une filiale garante au titre des Obligations Subordonnées 2022 (y compris au titre de la RCF et du SARF) ; et
- de rang supérieur au droit de paiement de toutes dettes existantes et futures de la Société, qui sont expressément subordonnées au droit de paiement des Obligations Subordonnées 2022.

**CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OPTIONNEL**

À compter du 15 juin 2018, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 juin des années indiquées ci-dessous, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2022, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement (sous réserve du droit des porteurs inscrits à la date de référence applicable de percevoir les intérêts dus à la date de paiement des intérêts applicable) :

Exercice	Prix de remboursement
2018	102,875 %
2019	101,438 %
À compter de 2020	100,000 %

En outre, en cas de certains changements de la réglementation fiscale, la Société pourra rembourser la totalité des Obligations Subordonnées 2022 à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement.

**CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSION D'ACTIF**

À la survenance de certains cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations Subordonnées 2022 pourra demander à la Société le remboursement de tout ou partie de ses Obligations Subordonnées 2022 à un prix de rachat égal à 101 % (exprimé en pourcentage du pair) augmenté des intérêts courus à la date de rachat. La Société sera tenue d'informer les porteurs du changement de contrôle et des modalités de cette possibilité de rachat dans les 30 jours suivants la survenance d'un de ces cas de « changement de contrôle ». Un « changement de contrôle » s'entend, après l'admission à la négociation des actions de la Société, comme toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) (autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo) obtenant le contrôle direct ou indirect au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce du capital social ou des droits de vote de la Société.

**ENGAGEMENTS (COVENANTS)**

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 contient des engagements (*covenants*) qui limiteront notamment la capacité de la Société et de ses filiales :

- à contracter de l'endettement supplémentaire ;
- à effectuer certains paiements restreints ;
- à céder des actifs et utiliser les produits ;
- aux fusions, acquisitions et consolidations ;

- aux transactions avec des sociétés apparentées ;
- à l'octroi de sûretés ; et
- au paiement de dividendes par les filiales.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions. À la date du présent Document de Référence, toutes les filiales de la Société sont des filiales restreintes (telles que définies dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022).

**CAS DE DÉFAUT**

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 contient des cas de défaut usuels, y compris, notamment, le non-paiement du principal ou des intérêts des Obligations Subordonnées 2022, certains manquements à d'autres obligations au titre de l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022 ou des contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certains jugements ou encore l'insolvabilité ou la faillite de la Société, ou d'une filiale significative et de toute garantie subsidiaire cessant d'exister (tels que ces termes sont définis dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2022). La survenance d'un cas de défaut permettra ou entraînera la déchéance du terme et l'exigibilité des Obligations Subordonnées 2022.

**(B) Obligations Subordonnées 2024**

Le 2 novembre 2017, Europcar Drive D.A.C., une société *ad hoc* de droit irlandais (« Europcar Drive »), a émis des obligations de premier rang pour un montant de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux annuel de 4,125 %, remboursables le 15 novembre 2024 (les « Obligations Subordonnées 2024 »), au titre d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 2 novembre 2017 entre Europcar Drive, en qualité d'émetteur, The Bank of New York Mellon, London Branch en qualité de *trustee*, agent de transfert, payeur principal et agent de sûretés des Obligations Subordonnées 2024, et The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch en qualité de dépositaire et d'agent de transfert et payeur luxembourgeois. Les Obligations Subordonnées 2024 ont été admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Une portion des produits issus de l'émission des Obligations Subordonnées 2024, représentant un montant de 400 millions d'euros, a été initialement versée sur un compte séquestre et n'a été libérée au profit de la Société que lors d'une levée de séquestre intervenant concomitamment à la réalisation de l'acquisition par la Société de Goldcar le 19 décembre 2017. Une autre portion des produits issus de l'émission des Obligations Subordonnées 2024, représentant un montant de 200 millions d'euros, a été affectée à un refinancement de dette, principalement des tirages RCF réalisés pour financer l'acquisition de Buchbinder.

Le 19 décembre 2017, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Drive en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2024.

**GARANTIE ET SÛRETÉS**

Les Obligations Subordonnées 2024 sont garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECl détenues par la Société, subordonné au nantissement de premier rang sur les actions d'ECl détenues par la Société dont bénéficient les prêteurs au titre de la RCF, mais de rang égal avec le nantissement sur les actions d'ECl détenues par la Société qui garantit les Obligations Subordonnées 2022.

**RANG**

Les Obligations Subordonnées 2024 sont :

- de rang égal au droit de paiement de toutes les dettes existantes et futures non subordonnées au paiement des Obligations Subordonnées 2024 (y compris la Facilité de Crédit Senior Renouvelable) ;
- garanties par un nantissement de second rang sur les actions d'ECl, de rang inférieur au nantissement de premier rang sur ces actions, consenti en faveur des prêteurs au titre de la RCF ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures de la Société garanties par des actifs non donnés en garantie des Obligations Subordonnées 2024 (y compris au titre de la RCF et du SARF), dans la limite du montant de ces actifs qui garantit ces dettes ;
- subordonnées effectivement à toutes les dettes existantes et futures et autre passif (y compris les dettes commerciales) de chaque filiale de la Société qui n'est pas une filiale garante au titre des Obligations Subordonnées 2024 (y compris au titre de la RCF et du SARF) ; et
- de rang supérieur au droit de paiement de toutes dettes existantes et futures de la Société, qui sont expressément subordonnées au droit de paiement des Obligations Subordonnées 2024.

**CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OPTIONNEL**

Avant le 15 novembre 2020, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2024, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement, moyennant le paiement d'une prime de *make-whole*.

De plus, avant le 15 novembre 2020, la Société pourra rembourser par anticipation, avec le produit net en numéraire d'une émission de titres de capital, jusqu'à 40 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2024 émis, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 104,125 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement, à condition que :

- (i) au moins 60 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2024 initialement émises (en excluant

les Obligations Subordonnées 2024 détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et

- (ii) que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 15 novembre 2020, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 novembre des années indiquées ci-dessous, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2024, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement :

Exercice	Prix de remboursement
2020	102,063 %
2021	101,031 %
À compter de 2022	100,000 %

En outre, en cas de certains changements de la réglementation fiscale, la Société pourra rembourser la totalité des Obligations Subordonnées 2024 à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés et des montants additionnels dus, le cas échéant, à la date de remboursement.

**CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSIION D'ACTIF**

À la survenance de certains cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations Subordonnées 2024 pourra demander à la Société le remboursement de tout ou partie de ses Obligations Subordonnées 2024 à un prix de remboursement égal à 101 % (exprimé en pourcentage du pair) augmenté des intérêts courus à la date du remboursement. La Société sera tenue d'informer les porteurs du changement de contrôle et des modalités de cette possibilité de remboursement optionnel dans les 30 jours suivants la survenance d'un de ces cas de « changement de contrôle ».

Un « changement de contrôle » s'entend notamment comme (a) toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, obtenant le contrôle direct ou indirect, au sens des Sections 13d-3 et 13d-5 du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934, de plus de 50 % des droits de vote de la Société, (b) la cession en une ou plusieurs transactions de presque tous les actifs de la Société et de ses filiales restreintes à toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, (c) l'adoption d'un plan pour la liquidation ou la dissolution de la Société ou (d) le cas où ECl cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

**ENGAGEMENTS (COVENANTS)**

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 contient des engagements (*covenants*) qui limitera notamment la capacité de la Société et de ses filiales :

- à contracter de l'endettement supplémentaire ;
- à effectuer certains paiements restreints ;
- à céder des actifs et utiliser les produits ;
- aux fusions, acquisitions et consolidations ;
- aux transactions avec des sociétés apparentées ;
- à l'octroi de sûretés ; et
- au paiement de dividendes par les filiales.

Ces limitations font l'objet de diverses conditions et exceptions. À la date du présent Document de Référence, toutes les filiales de la Société sont des filiales restreintes (telles que définies dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024).

**CAS DE DÉFAUT**

L'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 contient des cas de défaut usuels, y compris, notamment, le non-paiement du principal ou des intérêts des Obligations Subordonnées 2024, certains manquements à d'autres obligations au titre de l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024 ou des contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certains jugements ou encore l'insolvabilité ou la faillite de la Société, ou d'une filiale significative et de toute garantie subsidiaire cessant d'exister (tels que ces termes sont définis dans l'*indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2024). La survenance d'un cas de défaut permettra ou entraînera la déchéance du terme et l'exigibilité des Obligations Subordonnées 2024.

**(C) Facilité de Crédit Senior Renouvelable**

Le contrat de Facilité de Crédit Senior Renouvelable (la « RCF » ou le « Contrat RCF ») a été conclu le 13 juillet 2017 puis modifié le 21 décembre 2018 avec Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. Paris Branch, Bank of America Merrill Lynch International Limited, Banque Européenne du Crédit Mutuel, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Crédit du Nord, Crédit Industriel et Commercial, Deutsche Bank AG, London Branch, Goldman Sachs International Bank, HSBC France, ING Bank N.V., French Branch, KBC Bank N.V., French Branch, Lloyds Bank Plc, Natixis, The Royal Bank of Scotland Plc et Société Générale (les « Prêteurs RCF »).

Les emprunteurs au titre de la RCF sont Europcar Mobility Group, ECI, Europcar Holding S.A.S, Europcar Autovermietung GmbH, Europcar France S.A.S., Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG et Europcar IB, S.A.U. (les « Emprunteurs RCF »).

La RCF a notamment pour objectif de financer le besoin en fonds de roulement et les besoins généraux du Groupe (en ce inclus le financement d'acquisitions autorisées).

Le Contrat RCF prévoit une utilisation au moyen d'avances de crédit (« Avances au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable » ou « Avances RCF ») ou d'émission de lettres

de crédits (les « Lettres de Crédit RCF ») libellées, dans les deux cas, en euros, en livre sterling, en dollars américains, en dollars australiens ou dans toute autre devise convenue avec les Prêteurs RCF, pour un encours maximum en principal total de 500 millions d'euros à tout moment et mises à disposition selon le cas et sous certaines conditions, au profit, d'Europcar Mobility Group, d'ECI et de certaines filiales opérationnelles du Groupe.

La somme totale des Lettres de Crédit RCF émises ne doit pas excéder 150 millions d'euros. Les Lettres de Crédit RCF doivent arriver à échéance au plus tard le 30<sup>e</sup> jour calendaire avant la date d'échéance de la RCF. La durée des Lettres de Crédit RCF est égale ou inférieure à 12 mois ou, pour les Lettres de Crédit RCF dont le montant total n'excède pas 50 millions d'euros, égal ou inférieur à 36 mois.

Sous réserve du respect de certaines conditions, la Société pourra demander à un ou plusieurs Prêteurs RCF la mise à disposition d'un ou plusieurs crédits additionnels d'un montant maximum total en principal de 100 millions d'euros.

Le RCF a été modifié le 21 décembre 2018 afin de prévoir une nouvelle utilisation au moyen d'avances de crédit relais (« Avances Relais au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable » ou « Avances Relais RCF ») libellées en euros pour un encours maximum en principal total de 150 millions d'euros à tout moment et mises à disposition selon le cas et sous certaines conditions, au profit, d'Europcar Mobility Group, d'ECI et de certaines filiales opérationnelles du Groupe.

**GARANTIES**

Des cautionnements ont été accordés par la Société, ECI, Europcar Holding S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar France S.A.S., Europcar International S.A.S.U. und Co OHG, Europcar IB, S.A.U., Europcar Italia S.p.A. et Europcar UK Limited ; En outre, d'autres filiales du Groupe pourront, sous certaines conditions, garantir la RCF à l'avenir.

**INTÉRÊTS**

Les Avances RCF portent intérêt annuel à un taux égal à l'EURIBOR (ou au LIBOR ou au BBSW pour les tirages dans des devises autres que l'euro) augmenté de la marge d'emprunt applicable, étant précisé que le taux de l'EURIBOR, du LIBOR ou du BBSW sera supposé être égal à zéro dans l'hypothèse où ce taux serait négatif.

Les Avances Relais RCF portent intérêt à un taux égal à l'EONIA augmenté de la marge d'emprunt applicable, étant précisé que le taux de l'EURIBOR, du LIBOR ou du BBSW sera supposé être égal à zéro dans l'hypothèse où ce taux serait négatif.

La marge initiale est de 2,25 % pour une Avance RCF ou une Avance Relais RCF. La marge peut être ajustée à 2,50 % si le ratio de levier (*i.e.* la Dette Nette Totale (tel que défini sous le terme « Total Net Debt » dans le Contrat RCF) rapportée au Corporate EBITDA (tel que défini dans le Contrat RCF)) pendant la période de 12 mois précédant la fin d'un trimestre comptable est supérieur ou égal à 2,0 : 1,0 et si aucun cas de défaut ne s'est produit et ne perdure au titre



du Contrat RCF. La marge peut être ajustée à nouveau à 2,25 % sur le ratio de Levier pendant la période de 12 mois précédant la fin d'un trimestre comptable est inférieur à 2,0 : 1,0 et si aucun cas de défaut ne s'est produit et ne perdure au titre du Contrat RCF.

#### DATE D'ÉCHÉANCE ET REMBOURSEMENT DES AVANCES RCF

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable arrivera à maturité le 9 juin 2022 (la « Date d'Échéance RCF »).

Toutes les Avances RCF ou Avances Relais RCF doivent être remboursées le dernier jour de la période d'intérêt s'y rapportant mais peuvent être remboursées par une nouvelle Avance RCF. Chaque Avance RCF ou Avance Relais RCF (sauf en vertu d'un remboursement anticipé obligatoire), sera par la suite disponible pour un nouveau tirage jusqu'à un mois avant la Date d'Échéance RCF. Toutes les Avances RCF ou Avances Relais RCF doivent être remboursées à la Date d'Échéance RCF.

#### REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OBLIGATOIRE

Sous réserve de certaines exceptions, la RCF pourra être automatiquement remboursable par anticipation dans sa totalité et annulable en cas de survenance d'un « changement de contrôle » ou en cas de cession de la totalité ou d'une partie substantielle des actifs du Groupe.

Un « changement de contrôle » interviendra si toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) (autre qu'Eurazeo et un membre du Groupe Eurazeo) obtient le contrôle direct ou indirect du capital ou des droits de vote de la Société.

#### ANNULATION

La Société peut également procéder à l'annulation anticipée volontaire des montants non tirés au titre de la RCF, en tout ou partie, sous la condition que le montant annulé soit égal au minimum à 10 millions d'euros, et après notification cinq jours ouvrés avant la date d'annulation.

#### SÛRETÉS

La RCF est garantie, sous réserve des diverses limitations applicables, par des nantissements de premier rang sur les actions d'ECI et les actions détenues dans certaines filiales directes ou indirectes d'ECI (Europcar Holding S.A.S., Europcar France S.A.S., Europcar UK Limited, Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A., Europcar IB S.A.U. et Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG).

#### FRAIS ET COMMISSIONS

Les commissions suivantes sont à la charge de la Société : (i) les commissions sur les engagements de prêts renouvelables non utilisés des prêteurs, (ii) les commissions de participation au titre des lettres de crédit sur le montant en cours de chaque Lettre de Crédit, et (iii) les commissions de *fronting* dues à la banque émettrice de chaque Lettre de Crédit et (iv) les autres commissions usuelles au titre de la RCF (y compris les commissions de coordination et les commissions d'agents).

#### RANG/PRIORITÉ

La RCF est de rang senior par rapport à toute autre dette subordonnée de chaque Emprunteur RCF.

La RCF est de rang *pari passu* par rapport aux opérations de couverture quant au droit de paiement et aux sûretés garantissant la RCF (à l'exception du nantissement de premier rang sur les actions d'ECI mentionné ci-dessus qui ne garantit pas les opérations de couverture).

Les prêteurs au titre de la RCF ont une créance d'un rang au moins *pari passu* par rapport à toutes les autres créances détenues par les créanciers chirographaires.

#### ENGAGEMENTS (COVENANTS) FINANCIERS

La RCF prévoit que le Groupe devra maintenir un ratio de trésorerie rapportée au service total de la dette d'un minimum de 1,10 : 1.

Le service total de la dette correspondra au montant total des intérêts et des frais afférents payés au cours d'une période de 12 mois, auxquels s'ajoute le remboursement des dettes financières, celles-ci étant soumises à certaines restrictions.

#### ENGAGEMENTS (COVENANTS)

Sous réserve de certaines exceptions relatives à leur caractère significatif, aux périodes de grâce et aux exclusions, la Facilité de Crédit Senior Renouvelable prévoit certains engagements (*covenants*), notamment : (i) l'interdiction de consentir des sûretés portant sur les actifs du Groupe, (ii) une limitation de l'endettement financier, (iii) une restriction sur les cessions d'actifs et (iv) des limitations pour les fusions, acquisitions et investissements.

#### CAS DE DÉFAUT

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable prévoit, sous réserve d'exceptions relatives à leur caractère significatif, aux périodes de grâce et aux exclusions, un certain nombre de cas de défaut usuels dont les suivants : (i) le défaut de paiement du montant en principal, des intérêts, frais et autres montants, (ii) le non-respect de certains engagements et d'autres obligations, (iii) une inexactitude substantielle dans les déclarations et garanties, (iv) les défauts croisés ou accélérés avec une autre dette significative, (v) certains cas d'insolvabilité, (vi) le non-respect d'une obligation ou l'inexactitude d'une déclaration au titre de l'*Intercreditor Agreement*, (vii) une qualification significative en matière d'audit et (viii) la survenance d'un événement significativement défavorable (a) à l'activité ou à la situation financière d'Europcar Mobility Group ou du Groupe et à la capacité d'un débiteur à respecter ses obligations de paiement ou (b) à la validité ou à la force exécutoire des sûretés, sous certaines conditions.

#### DROIT APPLICABLE

La Facilité de Crédit Senior Renouvelable est régie par le droit français.



### 3.2.3.2 Dette destinée au financement de la flotte

#### (A) Senior Asset Revolving Facility (SARF)

Le SARF (le « SARF ») a été conclu entre Securitifleet Holding, en qualité d'emprunteur, et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, en qualité de « Banque Prêteuse ».

Le SARF a été conclu le 30 juillet 2010 et a été modifié à plusieurs reprises les 26 août 2010, 4 novembre 2010, 11 janvier 2011 et 5 avril 2012. Le SARF a ensuite été modifié le 4 mars 2014 afin notamment (i) d'ajouter deux banques prêteuses à la facilité, (ii) de réduire la marge et la marge des obligations de premier rang émises par un émetteur de fonds commun de titrisation (l'« Émetteur FCT ») au titre de la facilité de 2,70 % à 2,2 % (avant la période d'amortissement) et de 3,75 % à 2,75 % (après la période d'amortissement), (iii) de réduire le montant maximum d'obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT de 1,1 milliard d'euros à 1,0 milliard d'euros, (iv) de fournir à l'emprunteur avec la flexibilité de demander des avances et dates de remboursement sur une base hebdomadaire et non plus uniquement mensuelle et (v) d'étendre la maturité de juillet 2014 à juillet 2017. Le SARF met à la disposition de Securitifleet Holding une facilité d'un milliard d'euros. Les tirages pouvant être effectués par Securitifleet Holding (l'« Emprunteur SARF ») sont réservés exclusivement au financement de l'acquisition et de l'entretien de la flotte de véhicules en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne au travers des Sociétés Securitifleet.

Des amendements supplémentaires au SARF ont été signés le 12 mai 2015 et sont entrés en vigueur le 17 juin 2015 (les « Amendements 2015 »). Les Amendements 2015 (i) ont réduit la marge et la marge applicable au titre des Obligations FCT Senior de 2,2 % à 1,7 % (avant la période d'amortissement) et de 2,75 % à 2,25 % (après la période d'amortissement), (ii) ont réduit le taux de non-utilisation de 1 % à 0,75 % dans l'hypothèse où le taux d'utilisation serait inférieur ou égal à 50 % et de 0,75 % à 0,5 % dans l'hypothèse où le taux d'utilisation serait supérieur à 50 %, (iii) ont étendu la maturité du SARF à la date de règlement suivant janvier 2019, (iv) ont augmenté le montant des obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT au titre du SARF de 1,0 milliard d'euros à 1,1 milliard d'euros et (v) ont permis la participation de deux nouvelles banques, Lloyds Bank et HSBC France (ou, le cas échéant, Regency Assets Limited, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), ce dernier remplaçant Barclays Bank Plc. ECI et les banques se sont également mis d'accord (i) pour permettre la sous-location de véhicules par une filiale locale (à savoir Europcar France S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A. ou Europcar IB S.A.) à une autre filiale locale, à l'exception d'Europcar Italia S.p.A., dans le cadre de contrats de sous-location intragroupe (*master operating sub-lease agreements*) et (ii) de traiter ces véhicules sous-loués comme des véhicules éligibles au SARF tel qu'amendé.

De nouveaux amendements au SARF ont été signés le 14 septembre 2016 et sont entrés en vigueur le 17 septembre 2016 (les « Amendements 2016 »). Les Amendements 2016 (i) ont réduit la marge et la marge applicable au titre des Obligations FCT Senior de 1,7 % à 1,5 % (avant la période d'amortissement) et de 2,25 % à 2,05 % (après la période d'amortissement), (ii) ont étendu la maturité du SARF à la date de règlement suivant janvier 2020 et (iii) ont augmenté le montant des obligations de premier rang pouvant être émises par l'Émetteur FCT au titre du SARF de 1,1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros.

Enfin, des amendements additionnels au SARF ont été signés :

- (i) le 9 février 2017 afin de permettre la mise en conformité du programme de titrisation à la nouvelle méthodologie publiée par l'agence de notation Standard & Poor's relative au risque souverain (méthodologie « Rating above the sovereign ») et de maintenir ainsi sa notation A. Ces amendements prévoient notamment l'inclusion de nouvelles limites de concentration sur les flottes de véhicules en Espagne et en Italie financées au travers du SARF ;
- (ii) le 31 août 2017 afin d'ajuster les limites de concentration par constructeurs pour tenir compte de l'acquisition d'Opel par le groupe PSA ;
- (iii) le 14 mai 2018, afin de permettre le financement des véhicules de Goldcar. Le montant de la ligne est ainsi passé de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et de nouvelles entités *ad hoc* dédiées au financement de la flotte de Goldcar, les sociétés Goldfleet, ont été créées. Le Groupe a profité de cette opportunité pour renégocier la marge de 1,50 % à 1,30 %, étendre la maturité de la ligne de janvier 2020 à janvier 2022 et assouplir les limites de concentration sur la flotte de véhicules en Espagne et en Italie.

Aux termes d'un contrat de souscription FCT, la Banque Prêteuse a affecté ses créances détenues au titre du SARF, ainsi que toutes les sûretés et droits annexes y afférents, au profit de l'Émetteur FCT qui en contrepartie a émis (i) des obligations de premier rang FCT (les « Obligations FCT Senior ») souscrites par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (ou, le cas échéant, LMA, son conduit multi-vendeur de billets de trésorerie adossés à des actifs), Société Générale, Société Générale Capital Market Finance, Deutsche Bank AG, Succursale de Londres, Natixis, (ou, le cas échéant, Magenta, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), BNP Paribas (ou, le cas échéant, Matchpoint, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), HSBC France (ou, le cas échéant, Regency Assets Limited, son conduit fournisseur sponsorisé de billets de trésorerie adossés à des actifs), Lloyds Bank Plc, Bank of America Merrill Lynch International Limited, ING Bank N.V et toute autre entité pouvant souscrire ou acquérir des Obligations FCT Senior en qualité de souscripteur(s) senior(s), pour un montant total de 1,7 milliard d'euros (après les Amendements 2018) et (ii) des obligations de second rang FCT devant être souscrites de temps à autre par ECI (les « Obligations FCT Junior »).

### DATE D'ÉCHÉANCE

Le SARF sera résilié à la première des dates suivantes : (i) la date de règlement en janvier 2022, (ii) le début d'une Période d'Amortissement Non Exigé (à savoir la date à laquelle un Cas de Défaut de Niveau 1 est déclaré (tel que défini ci-dessous)), (iii) le début d'une Période d'Amortissement Exigé (à savoir la date à laquelle un Cas de Défaut de Niveau 2 est déclaré (tel que défini ci-dessous)) et (iv) la date à laquelle la RCF est remboursée (sauf si tout ou partie de cette facilité est refinancé à hauteur de montants égaux ou supérieurs au montant existant de cette facilité) (la première de ces dates, la « Date de Résiliation du SARF »). La date d'échéance finale du SARF correspondra à la date survenant six mois après la Date de Résiliation du SARF (la « Date d'Échéance Finale du SARF »).

### AVANCES SARF, PÉRIODE DE RENOUVELLEMENT ET PÉRIODE D'AMORTISSEMENT

Au cours de la période comprise entre le 4 mars 2014 et la Date de Résiliation du SARF (la « Période de Renouvellement du SARF »), les avances (les « Avances SARF ») sont consenties à Securitifleet Holding, sous réserve et dans les conditions prévues par le SARF, tel que modifié le 4 mars 2014. À la Date de Résiliation du SARF et jusqu'à la Date d'Échéance Finale (la « Période d'Amortissement du SARF »), Securitifleet Holding est tenue d'affecter toutes les sommes disponibles à l'amortissement des Avances SARF non remboursées selon l'ordre de priorité des paiements prévus par l'*Intercreditor Agreement* SF (tel que défini ci-dessous). Toutes les Avances SARF seront dues et exigibles à la Date d'Échéance Finale du SARF.

### TAUX DES AVANCES SARF

Le taux des Avances SARF (le « Taux des Avances SARF ») est déterminé en fonction de la totalité de la « Valeur des Actifs de l'Emprunteur » (telle que définie ci-dessous au paragraphe « Valeur des Actifs liée à l'Emprunt ») de l'ensemble des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet, les mécanismes de rehaussement de crédit confirmés auprès de Standard & Poor's et les limites de concentration applicables aux constructeurs automobiles et aux véhicules tels que définies dans le SARF, les contrats cadre de location simple et aux termes des Obligations FCT Junior.

En particulier, le Taux des Avances SARF est calculé par référence à la « Limite du Financement d'Actifs Senior », qui dépend principalement (A) de la totalité de la Valeur des Actifs de l'Emprunteur de l'ensemble des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet (sous réserve de certaines restrictions), minorée (B) du « Montant de Rehaussement de Crédit » applicable. Le Montant de Rehaussement de Crédit est déterminé en additionnant : (i) le montant déterminé par l'application du taux ressortant de la « Matrice de Rehaussement de Crédit » de Standard & Poor's à l'« Actif de Rehaussement de Crédit » et (ii) le montant excédant les limites de concentration applicables aux constructeurs automobiles et aux véhicules telles que définies dans le SARF.

### VALEUR DES ACTIFS DE L'EMPRUNTEUR

Les tirages pouvant être réalisés aux termes du SARF par Securitifleet Holding dépendent du total de la Valeur des Actifs de l'Emprunteur de l'ensemble des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet.

S'agissant d'une Société Securitifleet ou d'une Société Goldfleet qui agit en qualité d'emprunteur au titre des Accords de Prêt Securitifleet ou des Accords de Prêt Goldfleet (tels que définis ci-dessous), la Valeur des Actifs de l'Emprunteur est déterminée chaque mois comme la somme des éléments suivants :

- la valeur résiduelle de la flotte de véhicules, composée des valeurs résiduelles globales de la flotte de véhicules, majorée des coûts capitalisés pour tout véhicule acheté pour lequel l'immatriculation est en cours, et déduction faite du total des provisions constituées pour les véhicules composant la flotte de véhicules appartenant à la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée et ayant été très endommagés, volés ou modifiés ;
- le montant des créances du fournisseur de véhicules, qui comprend des créances dues à la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet par un concessionnaire ou un constructeur pour la cession d'un quelconque véhicule par la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée au titre d'un engagement de rachat, et payable à la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée ;
- le montant des créances de TVA, qui comprend toute créance de remboursement de TVA due ou qui pourra être due par l'administration fiscale à la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée et qui sont payables à cette Société Securitifleet ou à cette Société Goldfleet ;

moins

- le montant total de toute dette due par la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée aux fournisseurs de véhicules (à l'exclusion de tout montant de TVA y afférent) dans la mesure où la date d'échéance de ces créances exigibles intervient après la deuxième date de règlement du SARF (telle que définie ci-dessous) qui la suit ;
- le montant total des coûts capitalisés liés à chaque flotte de véhicules (à l'exclusion de la flotte de véhicules de Securitifleet GmbH livrée et comptabilisée par une Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet (à l'exception de Securitifleet GmbH), mais pour lesquels la facture correspondante n'a pas encore été reçue ou comptabilisée ; et
- le montant total de tous les paiements de TVA due par la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée à une administration fiscale dans sa juridiction au moment du calcul (étant précisé que sont exclus les paiements de TVA dus par Europcar Autovermietung GmbH en lien avec la revente de ses véhicules par Securitifleet GmbH).

### MARGE

Le taux d'intérêt applicable aux Obligations FCT Senior est égal à la somme du taux EURIBOR applicable pour la période d'intérêt correspondante majoré de 1,30 % (dans chaque cas avant la Période d'Amortissement du SARF) ou 1,90 % (dans chaque cas au cours de la Période d'Amortissement du SARF). En cas d'une violation de certaines obligations (soumis à des réserves relatives à leur importance, la période de grâce et d'autres exceptions) au titre d'une convention de services de mise à disposition de la flotte de véhicules ou d'une convention d'honoraires portant sur la prestation de services juridiques en Allemagne (une « DSP Material Breach »), la marge applicable aux Obligations FCT Senior (pour les périodes d'intérêts se terminant avant la Période d'Amortissement du SARF) sera automatiquement et immédiatement de 2,05 % à compter de la date du *DSP Material Breach* jusqu'à ce qu'il soit remédié ou renoncé au *DSP Material Breach*.

Le taux d'intérêt applicable aux Obligations FCT Junior est égal à la somme du taux EURIBOR applicable pour la période d'intérêt correspondante majoré de 2,25 %.

### ENTRETIEN DE LA FLOTTE

Chaque société opérationnelle du Groupe en France, en Allemagne, en Espagne et en Italie (chacune, une « Société Opérationnelle »), aux termes de contrats d'entretien (individuellement, un « Contrat d'Entretien »), agit en tant que prestataire de services (chacune, en cette qualité, un « Prestataire de Services ») pour la flotte de véhicules (et d'autres actifs) appartenant à la Société Securitifleet ou à la Société Goldfleet concernée.

Lors de sa mise en œuvre conformément aux termes d'une convention de services de mise à disposition de la flotte de véhicules, et d'une lettre d'engagement ainsi que d'une convention d'honoraires portant sur la prestation de services juridiques en Allemagne, le fournisseur fournit certains services de mise à disposition liés à l'entretien de la flotte sous certaines conditions.

### GARANTIE D'EXÉCUTION ECI

ECI a accordé au profit de chaque Société Securitifleet et de chaque Société Goldfleet certaines garanties d'exécution (ensemble, la « Garantie d'Exécution ECI ») au titre desquelles ECI garantit comme caution solidaire le paiement intégral à échéance de tous les montants (y compris, sans limitation, les loyers au titre des contrats cadre de location simple, les intérêts, les dépenses, les frais, les coûts, les indemnités et les autres montants dus en raison de la non-exécution ou de l'exécution partielle par la Société Opérationnelle concernée de l'une quelconque de ses obligations) à chaque Société Securitifleet et à chaque Société Goldfleet par la Société Opérationnelle concernée au titre de certaines de leurs obligations de paiement respectives, en particulier, en vertu des contrats cadres de location simple et des contrats de services et de gestion, à hauteur d'un montant égal à la trésorerie disponible. Le bénéfice de la Garantie d'Exécution ECI a été affecté au profit de la Banque Prêteuse principale au titre du SARF (et non au bénéfice du *trustee* des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024 ou des porteurs d'Obligations EC Finance, directement ou indirectement).

En cas de survenance d'un cas de défaut au titre du SARF, l'emprunteur peut être enjoint par le donneur d'ordre du SARF d'appeler la Garantie d'Exécution ECI et d'exercer tous les droits dont il bénéficie au titre de la Garantie d'Exécution ECI.

### SÛRETÉS

Les obligations de Securitifleet Holding au titre du SARF sont garanties par les Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet décrites ci-dessous à la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » paragraphe (B) « Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet », qui bénéficient également indirectement aux porteurs des Obligations EC Finance. En outre, les obligations de Securitifleet Holding au titre du SARF sont garanties par la flotte de véhicules et les créances détenues sur les fournisseurs de véhicules en vertu d'engagements de rachat de constructeurs en Italie et en Catalogne, ainsi que les soldes des comptes bancaires de Securitifleet Italie et de Goldfleet Italie, les actions détenues par Europcar Italie dans la Société Securitifleet Italie et les actions détenue par Goldcar Italie dans la société Goldfleet Italie. Les porteurs des Obligations Subordonnées 2022 et des Obligations Subordonnées 2024 ne bénéficient pas, ni directement ni indirectement, de ces sûretés supplémentaires sur les actifs de la Société Securitifleet ni de la Société Goldfleet.

### FRAIS

L'emprunteur paie des frais sur les engagements de souscription inutilisés des porteurs d'Obligations FCT Senior, les frais de crédit documentaire ainsi que d'autres frais usuels au titre du SARF (y compris les commissions de mise en place, les frais de mise à disposition (*ticking fees*) et les frais d'agence).

### RANG/PRIORITÉ

Le SARF bénéficie d'un rang supérieur à celui de l'Emprunt Securitifleet à la fois sur les intérêts et le principal et toute autre dette subordonnée de chaque emprunteur. Voir « Intercreditor Agreement SF ».

### ENGAGEMENTS (COVENANTS)

Les engagements (*covenants*) applicables à Securitifleet Holding sont divisés en des Engagements de Niveau 1 et des Engagements de Niveau 2. Tout manquement à un Engagement de Niveau 1 auquel il n'est pas remédié pendant la période de grâce lui étant applicable (le cas échéant), donnera lieu à un Cas de Défaut de Niveau 1, et de manière similaire, tout manquement à un Engagement de Niveau 2 auquel il n'est pas remédié pendant la période de grâce lui étant applicable (le cas échéant), donnera lieu à un Cas de Défaut de Niveau 2.

Les Engagements de Niveau 1 concernent la présentation des états financiers, le respect des normes comptables, la notification des Cas de Défaut de Niveau 1 ainsi qu'au maintien de comptes bancaires auprès de banques notées de manière appropriée. Les Engagements de Niveau 2 comprennent notamment (i) des obligations d'information (y compris la notification des Cas de Défaut de Niveau 2) ; (ii) le maintien des autorisations, licences et accords nécessaires ; (iii) le respect des lois et règlements,

en particulier de la législation fiscale ; (iv) un engagement restrictif (*negative pledge*) à l'égard des actifs ou de l'activité de Securitifleet Holding ; (v) des restrictions à l'octroi de prêts par Securitifleet Holding, (vi) une limitation de l'endettement financier de Securitifleet Holding ; (vii) une limitation de l'octroi de garanties par Securitifleet Holding ; (viii) des restrictions aux droits de Securitifleet Holding comme actionnaire de certaines Sociétés Securitifleet et de certaines Sociétés Goldfleet ; et (ix) le maintien des critères de protection contre l'insolvabilité qui incluent, entre autres, des restrictions sur les fusions.

Le SARF prévoit également deux niveaux de déclarations et d'engagements de garantie. Les Déclarations et Engagements de Garantie de Niveau 1 concernent l'exactitude des états financiers historiques, les priorités de paiement et l'absence de conflits, de cas de défaut ou de retenue à la source. Les Déclarations et Engagements de Garantie de Niveau 2 concernent les autres déclarations et engagements de garantie.

#### CAS DE DÉFAUT

Le SARF prévoit deux niveaux de cas de défaut :

- (i) un « Cas de Défaut de Niveau 1 » qui, sous réserve des exceptions convenues, des tests de matérialité, des délais de grâce et des dérogations, se compose : (i) de fausses déclarations effectuées dans le cadre des Déclarations et Garanties de Niveau 1 ; (ii) de la violation de l'un quelconque des Engagements de Niveau 1 ; et (iii) du remplacement de la Banque Prêteuse sans qu'une banque cessionnaire de substitution ne soit désignée ; et
- (ii) un « Cas de Défaut de Niveau 2 » qui, sous réserve des exceptions convenues, des tests de matérialité, des délais de grâce et des dérogations, se compose : (i) du non-paiement des sommes dues en vertu du SARF ; (ii) de fausses déclarations effectuées dans le cadre des Déclarations et Garanties de Niveau 2 ; (iii) de la violation de l'un quelconque des Engagements de Niveau 2 ; (iv) de la survenance d'un cas d'insolvabilité de Securitifleet Holding ; (v) de la réalisation des sûretés ou de la nullité, caducité, inopposabilité ou inexécution des sûretés, ainsi que de la perte du bénéfice de priorité du rang ; (vi) de la survenance d'effet défavorable significatif affectant Securitifleet Holding ; (vii) de toute réserve émise par les commissaires aux comptes (« audit qualification ») concernant les états financiers de Securitifleet Holding dans la mesure où elle affecte significativement de manière défavorable la valeur présente ou future des actifs de Securitifleet Holding ; (viii) de manquements de Securitifleet Holding, d'une part, aux obligations qui lui incombent au titre des pactes d'actionnaires auxquelles elle est partie et, d'autre part, au respect des recommandations faites par la Banque Prêteuse ou par l'Émetteur FCT dans le cadre de ses engagements de consultation ; (ix) des déclarations inexactes et/ou de manquements relatifs à toute sûreté ou charge ; (x) de l'accélération en vertu de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable, des Obligations EC Finance, des Obligations Subordonnées 2022 ou des Obligations Subordonnées 2024 ; et (xi) de la résiliation ou la violation de toute licence significative d'exploitation.

La survenance d'un Cas de Défaut de Niveau 1 déclenchera l'ouverture d'une « Période d'Amortissement Non Exigé » au cours de laquelle :

- (i) toute avance en cours deviendra une avance remboursable sur une base mensuelle au cours de la période d'amortissement *via* tous les recouvrements en numéraire reçus ;
- (ii) il sera interdit à chaque Société Securitifleet et à chaque Société Goldfleet de commander de nouveaux véhicules auprès des fournisseurs de véhicules et d'accorder de nouvelles avances au titre du SARF ; et
- (iii) Chaque Société Opérationnelle, agissant en qualité de preneuse de bail au titre du contrat-cadre de location simple et du contrat de sous-location intragroupe concernés, se verra empêchée, en raison de l'interdiction qui en est faite aux Sociétés Securitifleet et aux Sociétés Goldfleet de :
  - prolonger la durée d'un contrat de location simple ou de sous-location en vigueur à la date de début de la période d'amortissement, et
  - conclure tout nouveau contrat de location simple ou de sous-location avec la Société Securitifleet, la Société Goldfleet ou la Société Opérationnelle concernée.

La survenance d'un Cas de Défaut de Niveau 2 déclenchera l'ouverture d'une « Période d'Amortissement Exigé » au cours de laquelle, notamment (i) le donneur d'ordre concerné sera en droit d'accélérer l'exigibilité de toutes les avances accordées à Securitifleet Holding conformément aux dispositions de l'*Intercreditor Agreement* SF ; et (ii) l'ensemble des sûretés accordées à l'Émetteur FCT pourront être réalisées conformément aux dispositions de l'*Intercreditor Agreement* SF.

#### DROIT APPLICABLE

Le SARF est régi par le droit français.

#### (B) Sûretés Securitifleet et Sûretés Goldfleet

Les obligations de Securitifleet Holding au titre du SARF ainsi que celles relatives au remboursement des produits des Obligations EC Finance à EC Finance Plc (tel que défini ci-dessous) au titre d'un contrat d'emprunt (l'« Emprunt Securitifleet ») sont garanties directement et indirectement par :

- un nantissement de premier rang sur les actions de Securitifleet Holding détenues par ECI et Sanne Capital Market Capital Market Ireland Ltd ;
- une sûreté de premier rang sur les actions détenues par chacune des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet (autres que les actions détenues par Europcar Italie dans Securitifleet Italie et autres que les actions détenues par Goldcar Italie dans Goldfleet Italie) ;
- un nantissement de premier rang sur les créances détenues par Securitifleet Holding sur chacune des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet (autres que celles relatives à la Société Securitifleet Italie et à la société Goldfleet Italie) ;



- un nantissement de premier rang du solde des comptes bancaires de Securitifleet Holding et de chacune des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet ;
- un nantissement de premier rang sur certaines créances (notamment les engagements de rachat des constructeurs automobiles) de chacune des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet (autres que celles de Securitifleet Italie et de Goldfleet Italie), avec certaines exceptions en Espagne ; et
- une sûreté de premier rang sur certains actifs (comprenant les soldes des comptes bancaires et la flotte de véhicules) de chacune des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet (autres que Securitifleet Italie et que Goldfleet Italie), avec certaines exceptions en Espagne.

Les actifs susmentionnés faisant l'objet de sûretés sont désignés comme les « Sûretés Securitifleet » et les « Sûretés Goldfleet ». Les Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet sont données en garantie du SARF et de l'Emprunt Securitifleet sur une base *pari passu* et le produit de la réalisation de ces sûretés serait d'abord attribué aux prêteurs seniors dans le cadre du SARF conformément à l'ordre des priorités de paiements prévu par l'*Intercreditor Agreement SF*. Ces prêteurs seniors bénéficient en outre d'une sûreté directe sur les actifs de la Société Securitifleet Italie et de la société Goldfleet Italie. Les porteurs des Obligations EC Finance ne bénéficient qu'indirectement d'une interdiction de consentir des sûretés (*negative pledge*) sur les actifs de la Société Securitifleet Italie et de la société Goldfleet Italie.

L'agent des sûretés des Obligations EC Finance agit comme agent pour le *trustee* des Obligations EC Finance et les porteurs de ces Obligations EC Finance au titre des Sûretés des Obligations EC Finance (telles que définies ci-dessous). Un agent commun des sûretés agit en tant qu'agent des créanciers au titre du SARF et du *trustee* des Obligations EC Finance, qu'agent des sûretés des Obligations EC Finance et des porteurs des Obligations EC Finance au titre des Sûretés Securitifleet et des Sûretés Goldfleet partagées conformément et dans les conditions prévues par les clauses de l'*Intercreditor Agreement SF*.

### (C) Accords de Prêt Securitifleet

Securitifleet Holding agit comme entité de financement pour les activités d'achat et de location de la flotte de véhicules des Sociétés Securitifleet. Securitifleet Holding a utilisé le produit du financement de l'Emprunt Securitifleet lié aux Obligations EC Finance, conjointement avec les tirages effectués en vertu du SARF afin de prêter à son tour, directement ou indirectement, et conformément aux exigences locales et nationales, lesdits montants en faveur des Sociétés Securitifleet (chacune de ces transactions étant définie comme une « Avance Securitifleet ») au titre des « Accords de Prêt Securitifleet ».

Securitifleet Holding a conclu des lignes de crédit renouvelables avec Securitifleet Espagne, Securitifleet Italie, Securitifleet France et Securitifleet Allemagne en vertu desquelles Securitifleet Holding avance des fonds à ces dernières de temps à autre.

Sauf disposition contraire prévue par la loi, tous les paiements au titre des Avances Securitifleet sont effectués sans déduction ou retenue de toute taxe applicable. Dans le cas où une Société Securitifleet est tenue de procéder à une telle déduction ou retenue, elle doit également procéder à une majoration sur chaque paiement à Securitifleet Holding pour s'assurer que Securitifleet Holding reçoit et conserve un paiement net égal au paiement qu'elle aurait reçue si une telle déduction ou retenue n'avait pas été faite.

Chaque Accord de Prêt Securitifleet prévoit que les sociétés Securitifleet effectueront tous les paiements à échéance conformément aux dispositions qu'il contient afin de s'assurer que Securitifleet Holding puisse remplir ses obligations de paiement en vertu du SARF et de l'Emprunt Securitifleet, y compris au regard des contraintes administratives et de temps, notamment au titre de l'*Intercreditor Agreement SF*. Dans la mesure où l'*Intercreditor Agreement SF* autorise uniquement des paiements le 17 de chaque mois, les paiements d'intérêts semi-annuels sur les Obligations EC Finance sont financés par Securitifleet Holding en faveur d'ECF à la date de règlement précédant la date de paiement de l'intérêt semi-annuel concerné sur les Obligations EC Finance (qui ont lieu le premier du mois suivant). ECF est autorisé à investir ces fonds dans des titres liquides dont la notation est élevée et détenus sur un compte gagé au profit des porteurs d'Obligations EC Finance. Les éventuels fonds excédentaires sur ledit compte consécutivement à une date de paiement d'intérêts sur les obligations peuvent être remis à Securitifleet Holding pour investissement dans les Sociétés Securitifleet. Aux termes du Prêt Subordonné ECI, ECI a la possibilité de remettre à ECF des sommes suffisantes pour lui permettre de satisfaire ses obligations de paiement en vertu des Obligations EC Finance qui ne sont pas financées par des versements au titre de l'Emprunt Securitifleet.

Chaque Société Securitifleet a été créée avec un objet social limité et est tenue aux termes des Accords de Prêt Securitifleet auxquels elle est partie, les restrictions étant similaires à celles prévues par l'*Indenture* des Obligations EC Finance (telle que définie ci-dessous), d'utiliser le produit des Avances Securitifleet correspondantes mises à disposition en vertu de l'Accord de Prêt Securitifleet applicable pour acquérir et louer des véhicules à la société opérationnelle dans sa juridiction.

### (D) Obligations FCT Junior

Les produits des Obligations FCT Junior souscrites par ECI financent un rehaussement global du crédit et, le cas échéant, la rémunération des comptes du FCT (en cas d'intérêt négatif applicable sur ces comptes) ainsi qu'un montant de liquidité requis, correspondant à un montant déterminé par application d'un pourcentage fixe de la valeur résiduelle de la flotte de véhicules (qui pour chaque Société Securitifleet et chaque Société Goldfleet, se compose de la valeur résiduelle globale de la flotte de véhicules de cette société augmentée de l'ensemble des coûts d'achat des véhicules pour lesquels l'immatriculation est en cours, déduction faite du montant total des provisions allouées pour les véhicules très endommagés,



volés ou dont leur valeur a diminué, déduction faite du montant égal au produit du pourcentage d'ajustement des pertes et de la valeur résiduelle de la flotte) au montant du financement par titrisation (tel que défini ci-dessous) au niveau de l'Émetteur FCT, sur une base de sûretés croisées entre toutes les Sociétés Securitifleet et les Sociétés Goldfleet (incluant également tout risque résiduel, tel que le risque de taux d'intérêt). Le montant et le taux de rehaussement du crédit et de liquidité requis sont calculés mensuellement (le montant étant ajusté à la date à laquelle chaque Avance SARF est faite) et utilisés pour déterminer le montant des Obligations FCT Junior à émettre pour chaque avance ponctuelle au titre du SARF sur la base du taux de l'avance comme indiqué ci-dessous et le montant de liquidité requis.

Les Obligations FCT Junior sont émises pour un montant nominal de 1 000 euros. Les intérêts y afférents courent sur la base du montant nominal émis pour chaque période d'intérêt qui prend fin à chaque date de règlement. Le montant des intérêts dus à chaque date de règlement au titre de chaque Obligation FCT Junior est calculé à une date précédant immédiatement cette date de règlement, selon le calcul suivant :

- (A) un montant égal à (i) la somme de tous les intérêts devant être reçus au titre du SARF à la date de règlement, plus (ii) le montant variable du *swap* dû à l'Émetteur FCT par les contreparties de *swap* à la date de règlement, (iii) le montant global des intérêts courus sur un compte de réserves et d'amélioration de la liquidité et un compte de réserve de retenue à la source d'impôt en Italie à la date de calcul, plus (iv) le « Montant Additionnel » devant être payé par Securitifleet Holding à l'Émetteur FCT à cette date de règlement (soit un montant payable par Securitifleet Holding à l'administrateur de la transaction pour le compte de l'Émetteur FCT, dont le montant est réputé être fixé à 140 000 euros par mois, sous réserve de certaines modifications), moins (v) le montant fixe du *swap* devant être payé par Securitifleet Holding à toute contrepartie de *swap* à cette date de règlement, moins (vi) le total global des coupons des Obligations Senior exigibles en lien avec toutes les Obligations Senior à la date de règlement, divisé par :
- (B) le montant global des Obligations Junior en circulation, multiplié par :
- (C) le montant du principal des Obligations Junior restant dû.

### (E) Obligations EC Finance

EC Finance Plc (« ECF ») a émis le 2 novembre 2017 des obligations de premier rang garanties émises pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt annuel à un taux de 2,375 % remboursables en 2022 (les « Obligations EC Finance »). Les Obligations EC Finance sont admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Les Obligations EC Finance ont été émises en vertu d'un contrat d'émission (*indenture*) en date du 2 novembre 2017 (l'« Indenture des Obligations EC Finance ») conclu entre ECF en qualité d'émetteur, la Société et ECI en tant que

garants, The Bank of New York Mellon, London Branch en qualité de *trustee*, d'agent de transfert, payeur principal et agent des sûretés des Obligations EC Finance, et The Bank of New York Mellon SA/NV, Luxembourg Branch, en qualité de dépositaire et d'agent de transfert et payeur luxembourgeois. Les Obligations EC Finance sont des obligations d'ECF et font l'objet de garanties de premier rang par la Société et ECI non assorties de sûretés.

Les produits issus de l'émission de ces Obligations EC Finance ont été affectés au remboursement de la totalité des obligations d'ECF émis le 31 juillet 2014 pour un montant en principal de 350 millions d'euros et portant intérêt annuel à un taux de 5,125 % remboursables en 2021.

Le 29 juin 2018, ECF a émis de nouvelles obligations de premier rang garanties portant intérêts au taux de 2,375 % pour un montant total de 150 millions d'euros à échéance 2022. Le prix d'émission a été fixé à 99,0001 % soit un taux de rendement de 2,6178 %. Ces obligations sont assimilées aux Obligations EC Finance existantes d'un montant nominal de 350 millions d'euros et porteront ainsi le montant total de la souche à 500 millions d'euros. Le règlement-livraison et la cotation de ces obligations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg sont intervenus le 29 juin 2018. Le produit de l'émission s'élève à 148,5 millions d'euros et a en partie été utilisé pour financer l'intégration de la flotte de véhicules de Goldcar dans le programme de titrisation du Groupe.

Au titre de l'Emprunt Securitifleet conclu entre ECF et Securitifleet Holding, les fonds versés à Securitifleet Holding au titre de l'Emprunt Securitifleet correspondent au montant en principal des Obligations EC Finance. Securitifleet Holding consent ensuite des Avances Securitifleet à ses Sociétés Securitifleet. ECF et ECI ont conclu le « Prêt Subordonné ECI » en vertu duquel ECI a l'option d'étendre à ECF un montant de principal suffisant afin de permettre à ECF d'honorer ses obligations de paiement au titre des Obligations EC Finance pour les paiements qui ne sont pas financés par l'Emprunt Securitifleet.

### GARANTIES

Les Obligations EC Finance bénéficient de garanties de premier rang de la Société et d'ECI non assorties de sûretés (les « Garanties »). Les Garanties sont des obligations générales de premier rang de la Société et d'ECI, du même rang en termes de priorité de paiement que toutes les dettes existantes et futures de la Société et d'ECI dont le paiement n'est pas subordonné en termes de priorité de paiement aux Garanties et en cas d'appel des Garanties. Les Garanties sont d'un rang de paiement supérieur à toutes les dettes existantes et futures de la Société et d'ECI qui sont subordonnées ou inférieures aux Garanties en termes de priorité de paiement.

Les Garanties sont subordonnées à toute dette existante ou future et tout autre passif de la Société ou d'ECI garanti par des biens et actifs de la Société ou d'ECI et de ses filiales, dans la limite de la valeur des biens et actifs qui couvrent cet endettement, incluant la Facilité de Crédit Senior Renouvelable et certains contrats de financements de la flotte. En cas de faillite ou d'insolvabilité, les prêteurs

bénéficiant de garanties octroyées par la Société ou ECI ont un droit prioritaire sur toute sûreté de la Société ou d'ECI garantissant la dette qu'ils détiennent.

Les obligations de Securitifleet Holding au titre de l'Emprunt Securitifleet sont garanties directement ou indirectement par les Sûretés Securitifleet et par les Sûretés Goldfleet. Voir ci-dessus la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » paragraphe (B) « Sûretés Securitifleet et Sûretés Goldfleet ».

#### RANG/PRIORITÉ

Les Obligations EC Finance :

- sont des obligations générales de premier rang d'ECF ;
- bénéficient de garanties de premier rang de la Société ou d'ECI non assortie de sûretés ;
- ont un rang de paiement pari passu avec toute dette existante et future d'ECF qui n'est pas subordonnée quant au droit de paiement aux Obligations EC Finance ; et
- ont un rang de paiement supérieur à toute dette existante et future d'ECF qui est subordonnée ou inférieure aux Obligations EC Finance quant au droit de paiement.

#### SÛRETÉS

Les Obligations EC Finance bénéficient directement des sûretés réelles accordées à l'agent des sûretés des Obligations EC Finance pour le compte du trustee des Obligations EC Finance et des porteurs des Obligations EC Finance (les « Sûretés des Obligations EC Finance ») sur les droits, biens et éléments d'actifs suivants :

- le solde des comptes bancaires détenus au Royaume-Uni par ECF et les droits d'ECF au titre du Prêt Subordonné ECI ; et
- les droits d'ECI au titre de l'Emprunt Securitifleet.

En tant que prêteur au titre de l'Emprunt Securitifleet, ECF (et indirectement les porteurs d'Obligations EC Finance) bénéficient également, indirectement, des Sûretés Securitifleet et des Sûretés Goldfleet. Voir ci-dessus la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » paragraphe (B) « Sûretés Securitifleet et Sûretés Goldfleet ».

#### CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ

Avant le 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations EC Finance, après notification préalable au moins 10 jours et au plus 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 100 % (exprimé en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés, le cas échéant, à la date de remboursement, moyennant le paiement d'une prime de *make-whole*.

Aussi, avant le 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation au cours de chaque période de douze mois débutant le 2 novembre 2017 jusqu'à 10 % du montant des Obligations EC Finance émis après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 103,0 % du

montant du principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement.

De plus, avant le ou au 15 novembre 2019, ECF ou la Société pourra rembourser, par anticipation, avec le produit net en numéraire d'une émission de titres de capital jusqu'à 40 % du montant principal des Obligations EC Finance émis, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, à un prix de remboursement de 102,375 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement, à condition que :

- (i) au moins 60 % du montant principal des Obligations EC Finance initialement émises (en excluant les Obligations EC Finance détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et
- (ii) que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 15 novembre 2019, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 15 novembre des années indiquées ci-dessous, ECF ou la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations EC Finance, après notification préalable dans un délai n'étant pas inférieur à 10 jours et n'étant pas supérieur à 60 jours avant la date de remboursement, aux prix de remboursement suivants (exprimés en pourcentage du pair), augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement :

Période	Prix de remboursement
15 novembre 2019	101,188 %
15 novembre 2020	100,594 %
À compter du 15 novembre 2021	100,000 %

Dans l'hypothèse où la Société ou ECI seraient tenus de payer des montants additionnels (tels que définis dans l'*Indenture*) aux porteurs d'Obligations EC Finance en raison de changements impactant le paiement de retenue à la source sur les montants dus au titre des Obligations EC Finance, la Société ou ECI auront la possibilité de rembourser les Obligations EC Finance en totalité (mais non en partie) à tout moment à un prix égal à 100 % du pair augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement.

Tout remboursement optionnel effectué au titre de cette section est irrévocable.

#### CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CESSION D'ACTIFS

En cas de « changement de contrôle », chaque porteur d'Obligations EC Finance peut demander à ECF ou la Société de racheter tout ou partie de ses Obligations EC Finance à un prix égal à 101 % du pair, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement. ECF ou la Société est tenu d'informer les porteurs d'un cas de changement de contrôle et des termes et conditions du remboursement optionnel dans les 30 jours suivant la survenance du changement de contrôle.

Un « changement de contrôle » s'entend notamment comme (a) toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, obtenant le contrôle direct ou indirect, au sens des Sections 13d-3 et 13d-5 du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934, de plus de 50 % des droits de vote de la Société, (b) la cession en une ou plusieurs transactions de presque tous les actifs de la Société et de ses filiales restreintes à toute personne ou groupe de personnes liées (au sens des Sections 13(d) et 14(d) du *U.S. Securities Exchange Act* de 1934), autre qu'Eurazeo ou un membre du Groupe Eurazeo, (c) l'adoption d'un plan pour la liquidation ou la dissolution de la Société ou (d) le cas où ECI cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

#### ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*Indenture* des Obligations EC Finance prévoit des engagements (*covenants*) dont le but est, entre autres, de limiter la capacité d'ECF, d'ECI, de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet, des Sociétés Goldfleet et de leurs filiales restreintes à :

- respecter un ratio maximum de la dette de toutes les Sociétés Securitifleet et Sociétés Goldfleet rapportée à la valeur de marché totale des actifs de certaines Sociétés Securitifleet et Sociétés Goldfleet de 95 %, ratio qui sera soumis à un test chaque trimestre ;
- respecter des engagements limitant les activités de ECF, des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet ;
- contracter de l'endettement supplémentaire ;
- effectuer certains paiements, y compris le versement de dividendes ou toute autre distribution ;
- consentir des sûretés ;
- céder des actifs ;
- s'agissant des filiales restreintes, à conclure des accords limitant leur capacité à verser des dividendes ou effectuer des paiements à la Société ;
- s'agissant des filiales restreintes, à octroyer une garantie ou une sûreté réelle pour garantir leur dette ;
- effectuer des transactions avec des sociétés affiliées ;
- consolider, fusionner ou transférer l'ensemble ou une partie substantielle des actifs de la Société et de ses filiales sur une base consolidée ; et
- prendre toute mesure qui aurait pour conséquence d'affecter de manière substantielle les sûretés réelles.

Ces limitations font l'objet d'importantes exceptions et conditions. Toutes les filiales d'ECF, d'ECI, de Securitifleet Holding, des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet sont actuellement considérées comme des filiales restreintes (telles que définies dans l'*Indenture* des Obligations EC Finance).

#### CAS DE DÉFAUT

L'*Indenture* des Obligations EC Finance prévoit des cas de défaut relativement usuels, comprenant, entre autres, le défaut de paiement du principal ou des intérêts des Obligations EC Finance, certains manquements au titre des

contrats relatifs aux sûretés, le manquement à l'obligation de payer certaines dettes ou d'exécuter certaines condamnations judiciaires ou l'insolvabilité ou la faillite d'ECF, ECI, une Société Securitifleet, une Société Goldfleet ou une filiale importante. La survenance de l'un de ces cas de défaut permettrait ou entraînerait la déchéance du terme de toutes les obligations en circulation au titre de l'*Indenture* des Obligations EC Finance.

#### INTERCREDITOR AGREEMENT SF

Concernant la conclusion du SARF et de l'émission des Obligations EC Finance, un *Intercreditor Agreement* a été conclu le 30 juillet 2010, avec, entre autres, la Banque Prêteuse principale au titre du SARF et le *trustee* au titre des Obligations EC Finance, lequel contrat a été modifié les 4 mars, 31 juillet 2014, 12 mai 2015, 14 septembre 2016 et à nouveau amendé le 2 novembre 2017 (l'« Intercreditor Agreement SF »).

L'*Intercreditor Agreement* SF énonce, entre autres :

- le rang de certaines dettes de Securitifleet Holding ;
- quand les paiements relatifs aux dettes de Securitifleet Holding peuvent être effectués ;
- quand et les modalités selon lesquelles des mesures peuvent être exécutées à l'égard de ces dettes ;
- les modalités selon lesquelles une partie de ces dettes sera subordonnée à la survenance de certains cas d'insolvabilité ;
- les dispositions relatives au chiffre d'affaires ;
- les principes de modification des sûretés énonçant quand les sûretés et les garanties peuvent être modifiées par l'agent commun des sûretés sans le consentement préalable exigé du *trustee* ou des porteurs d'Obligations EC Finance ; et
- la restriction relative à toute demande introduite au cours de certaines périodes et au recours qui peut être engagé à l'encontre de Securitifleet Holding et l'une quelconque des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet.

#### (F) Importants contrats de location simple

Le Groupe finance une partie de sa flotte de véhicules dans ses Filiales Pays au travers de contrats de location simple. Le Groupe a conclu des contrats cadre de location simple avec des institutions financières et les entités de financement de ses principaux fournisseurs automobiles, qui sont négociés au niveau du Groupe.

Les principaux contrats de location simple sont décrits ci-après.

#### ACCORDS CM-CIC EN ALLEMAGNE ET BELGIQUE

Les accords CM-CIC sont les principaux contrats de location simple conclus avec des institutions financières. La société opérationnelle du Groupe en Allemagne et CM-CIC Leasing GmbH, Francfort/Main ont conclu un contrat-cadre de vente et de cession-bail (*leaseback*) de véhicules en date du 30 janvier 2009 (tel que modifié de temps à autre) d'une durée de trois ans pour la vente et la cession-bail (*leaseback*) de véhicules acquis auprès des

constructeurs Volkswagen AG, Audi AG, Seat Deutschland GmbH, SkodaAuto Deutschland GmbH, Volkswagen AG Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge et Volkswagen Gebrauchtfahrzeughandels- und Service GmbH au titre de certains contrats d'achat. Au cours de l'exercice 2011, la ligne de crédit a été étendue à la Belgique et à la France avec un volume maximal de 500 millions d'euros. Les sociétés CM-CIC et Europcar en France et en Belgique ont conclu au niveau local des contrats de location simple. Les parties ont convenu de prolonger la ligne de crédit pour l'Allemagne et la Belgique jusqu'à la fin de l'année 2014 et réduire son montant à 410 millions d'euros ; la date d'échéance de la ligne de crédit a été ensuite à nouveau étendue jusqu'à mi-2015. En août 2015, les parties ont conclu un contrat-cadre global prévoyant les termes généraux des contrats de location jusqu'à mi-2016 qui ont été complétés par des contrats locaux de location. Des amendements aux contrats de location ont été signés le 30 juin 2016 afin d'étendre la date d'échéance de la ligne de crédit globale jusqu'au 31 décembre 2017. De nouveaux amendements ont été signés le 1<sup>er</sup> janvier 2018 afin d'étendre la date d'échéance de la ligne de crédit jusqu'au 31 décembre 2019 et d'abaisser la marge applicable.

#### CONTRATS DE LOCATION SIMPLE AVEC LES ENTITÉS FINANCIÈRES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

Europcar International S.A.S.U. et certains des principaux fournisseurs de véhicules du Groupe tels que Daimler, Volkswagen et Renault ont mis en place, au niveau local, des contrats de location simple entre les sociétés opérationnelles du Groupe et les entités financières des fournisseurs de véhicules. Ces contrats de location simple sont conclus sur la base d'un plan de flotte détaillé par pays convenu entre les parties. Ces contrats sont conclus sur une base annuelle.

En outre, le Groupe est partie à plusieurs contrats de location simple dans le cadre de ses activités d'achat et de location de sa flotte de véhicules.

#### (G) Contrats de *swap* de taux d'intérêt et de *cap*

À la date du présent Document de Référence, le Groupe a conclu des contrats de *swap* de taux d'intérêt et des contrats de *cap*.

En décembre 2010, le Groupe a conclu un premier contrat de *swap* de taux d'intérêt. Au titre de ce contrat de *swap*, tel qu'amendé à plusieurs reprises au fil des ans, le Groupe paie un intérêt fixe compris entre 0,284 % et 0,744 % du montant nominal de 1 milliard d'euros (soit un taux d'intérêt moyen de 0,642 %) et perçoit des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 1 mois. La date d'échéance de ce contrat de *swap* est fixée au 17 juillet 2019.

Le 15 septembre 2016, la Société a amendé ce contrat de *swap* afin d'en étendre la date d'échéance du 17 juillet 2019 au 17 octobre 2020 (la « Période d'Extension ») et d'abaisser le taux d'intérêt payable à 0,516 % en moyenne.

En juillet 2011, le Groupe a conclu un second contrat de *swap* de taux d'intérêt qui a pris effet le 19 décembre 2011. Au titre de ce contrat de *swap*, tel qu'amendé à plusieurs reprises au fil des ans jusqu'à la date du présent Document de Référence, le Groupe paie un intérêt fixe de 1,099 % sur le montant nominal de 0,6 milliard d'euros et perçoit des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 6 mois. La date d'échéance de ce contrat est fixée au 19 juillet 2020.

Le 4 août 2016, la Société a amendé ce contrat de *swap* afin d'en étendre la date d'échéance du 19 juillet 2020 au 19 juin 2021 et d'abaisser le taux d'intérêt payable à 0,96 %.

Le 16 septembre 2016, la Société a conclu deux contrats de *cap* de taux d'intérêt d'un nominal de 100 millions d'euros chacun arrivant à maturité le 17 octobre 2020 afin de répondre à l'augmentation du montant du SARF de 200 millions d'euros réalisés en septembre 2016, et par lequel la Société est protégée contre une hausse du taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois au-delà de 0 %.

Le 16 mai 2018, de manière à refléter les amendements du SARF, les instruments de couverture de taux ont été amendés et complétés.

Les *swaps* existants d'un montant total de 1 milliard d'euros au taux fixe moyen de 0,516 % ont été étendus de 2 ans, d'octobre 2020 à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,944 %. Les *caps* existants du montant total de 200 millions d'euros ont été restructurés. Le taux protégé de 0 % est passé à 0,50 % et la maturité a été repoussée à octobre 2022. Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place de *caps* additionnels pour un montant total de 400 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

#### (H) Facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni

Le Groupe finance actuellement sa flotte au Royaume-Uni de façon autonome à travers ses filiales au Royaume-Uni, notamment Europcar Group UK Limited (« ECGUK »), Goldcar Rental UK Ltd (« GCUK »), Europcar UK Limited (« ECUK ») et certaines filiales d'ECUK en vertu d'une facilité sous forme d'autorisation de découvert (pour un montant de 5 millions de livres sterling) et de facilités de location-financement ou location simple (pour un montant total de 455 millions de livres sterling).



Le tableau suivant présente les financements de la flotte au Royaume-Uni, dont les différents financements sont décrits ci-dessous.

Financement	Au bilan ou hors bilan	Sûretés ou Adossé à des Actifs	Durée/ Échéance	Montant tiré au 31/12/2018 (EN MILLIONS DE LIVRES)	Montant disponible au 31/12/2018 (EN MILLIONS DE LIVRES)	Taux d'intérêt
Facilité Club	Au bilan	Oui (flotte financée et d'autres actifs)	2022	287 (soit environ 321 millions d'euros)	113 (soit environ 126 millions d'euros)	Libor + 1,80 %
Facilité Lex <i>Autolease</i>	Hors bilan	Oui (droit de propriété de la flotte financée)	2019	8 (soit environ 9 millions d'euros)	47 (soit environ 52 millions d'euros)	Libor + 2,00 %
Facilité Lloyds Overdraft Facility	Au bilan	Oui (droit de propriété de la flotte financée et autres actifs)	Revue annuellement	0,0	5,0 (soit environ 5,6 millions d'euros)	Libor + 2,00 %

### LA FACILITÉ « CLUB »

ECUK a conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2014 un accord de financement (« Accord de Financement au titre de la Facilité Club ») avec Lombard, United Dominion Trust, HSBC et GE Capital (les « Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club ») au titre de laquelle les Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club ont accordé à ECGUK (le « Locataire au titre de la Facilité Club ») une facilité pour un montant total de 425 millions de livres sterling pour financer l'achat de véhicules de la flotte britannique du Groupe. Le 20 septembre 2016 a été signé un amendement à la Facilité Club afin d'en allonger la maturité d'un an pour la porter à octobre 2019, de baisser la marge de 20 points de base, soit Libor + 180 bp, et de recomposer le pool bancaire (sortie de GE Capital Equipment Finances Limited, entrée de Santander Asset Finance Plc par conversion et augmentation de la Facilité Santander indépendante signée le 10 octobre 2014 pour un montant initial de 30 millions de livres). De nouveaux amendements ont été signés le 20 juillet 2017 et le 6 octobre 2017 pour modifier certains engagements et covenants de la documentation juridique. Dans ce cadre, la marge a été ajustée de 20 points de base, soit Libor + 200 bp. Le montant de la Facilité Club est aujourd'hui de 400 millions de livres, assortie d'une « Seasonal Facility » *uncommitted* de 100 millions de livres mise à disposition par les banques de la Facilité Club chaque année entre les mois de mai et octobre. La Facilité Club comprend les quatre facilités de financement suivantes conclues sur une base bilatérale :

- 150 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Lombard North Central PLC ;
- 100 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec HSBC Equipment Finance Limited ;
- 100 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec United Dominion Trust Limited ; et
- 50 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Santander Asset Finance PLC.

L'Accord de Financement au titre de la Facilité Club a été initialement conclu pour une durée de trois ans avec deux options successives de prorogation d'un an exerçables aux première et seconde dates d'anniversaire de l'accord. Dans le cadre de l'amendement signé le 20 septembre 2016, ECG

UK a exercé sa seconde option de prolongation, après avoir exercé la première option le 1<sup>er</sup> octobre 2015. Les obligations du Locataire au titre de la Facilité Club sont garanties par ECUK, PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Limited, PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd., PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd. et Provincial Assessors Ltd. (ensemble, les « Garants au titre de la Facilité Club »).

ECUK et GCUK ont conclu le 19 octobre 2018 un nouvel accord de financement (« Accord de Financement au titre de la Facilité Club ») avec Lombard North Central, HSBC Equipment Finance and Santander Asset Finance (les « Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club ») au titre de laquelle les Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club ont accordé à ECGUK and GCUK (les « Locataires au titre de la Facilité Club ») une facilité pour un montant total de 400 millions de livres sterling pour financer l'achat de véhicules de la flotte britannique du Groupe. Le montant de la Facilité Club est assorti d'une « Seasonal Facility » *uncommitted* de 150 millions de livres mise à disposition par les banques de la Facilité Club chaque année entre les mois de mai et octobre. La nouvelle Facilité Club remplace la Facilité Club existante arrivant à échéance en octobre 2019 et comprend ainsi les trois facilités de financement suivantes conclues sur une base bilatérale :

- 200 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Lombard North Central PLC ;
- 125 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec HSBC Equipment Finance Limited ; et
- 75 millions de livres sterling au titre de la facilité de financement conclue avec Santander Asset Finance PLC.

### SÛRETÉS

Les obligations du Locataire au titre de la Facilité Club sont garanties par : (i) un droit de propriété sur les actifs financés, (ii) des charges fixes sur le compte bancaire sur lequel les produits sont versés, (iii) des garanties des Garants au titre de la Facilité Club, (iv) des *debentures* du Locataire au titre de la Facilité Club, ECUK, PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Limited, PremierFirst Vehicle Rental Holding Ltd., PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd., Provincial Assessors Ltd., Brunel Group Holdings Ltd. and Brunel Carriage Ltd. et (v) une cession à titre de



garantie des engagements de rachat des constructeurs liés aux actifs financés par les Bailleurs de Fonds au titre de la Facilité Club.

#### ENGAGEMENTS (COVENANTS)

La facilité prévoit des engagements de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités, notamment des restrictions quant à l'octroi de sûretés sur les actifs de certains membres d'ECGUK, l'envoi périodique d'informations financières, et certains engagements financiers et des tests relatifs à la flotte.

Notamment, ECUK doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette d'ECGUK n'est pas inférieure à 45 millions de livres sterling ; et
- le ratio de couverture de la flotte n'est pas supérieur à 1,00.

Au 31 décembre 2018, ECUK respectait l'ensemble de ces clauses financières.

#### CAS DE DÉFAUT

La facilité prévoit des cas de défaut usuels dont notamment (i) la violation des termes de l'Accord de Financement, (ii) la violation de certains autres accords de financement ou contrats de location, (iii) les dispositions relatives à l'insolvabilité et aux défauts croisés, (iv) le défaut de remboursement et (v) le non-respect des engagements (covenants).

#### LA FACILITÉ LEX AUTOLEASE

ECGUK a conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2014 un contrat-cadre de location-financement avec Lex Autolease Limited afin de financer l'achat de véhicules de la flotte britannique du Groupe au travers d'un contrat de location simple comprenant une facilité de crédit de 55 millions de livres sterling. Le contrat-cadre de location-financement se termine le 31 décembre 2019.

Les obligations des emprunteurs en vertu de la nouvelle facilité Lex Autolease sont garanties par le titre de propriété des actifs financés. La facilité contient des engagements (covenants) de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités. La facilité prévoit également des cas de défaut usuels pour ce type de facilités.

#### LA FACILITÉ LLOYDS

ECGUK a conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2014 deux facilités séparées dédiées aux besoins en fonds de roulement, une facilité sous forme d'autorisation de découvert d'un montant maximum de 5 millions de livres sterling.

L'autorisation de découvert (l'*Overdraft Facility*) a été renouvelée annuellement et est actuellement de maturité 31 août 2019.

#### L'OVERDRAFT FACILITY

ECGUK et PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited, en tant qu'emprunteurs, et Lloyds, en tant que prêteur, ont conclu le 1<sup>er</sup> octobre 2014 une facilité sous forme d'autorisation de découvert en vertu duquel Lloyds a fourni une facilité sous forme d'autorisation de découvert de 5 millions net, et 10 millions bruts, de livres sterling à

ECGUK et certaines de ses filiales aux fins de couvrir les découverts (l'« *Overdraft Facility* »). Lloyds revoit la facilité périodiquement, au moins une fois par an.

Les intérêts sont dus sur toutes les avances consenties au titre de l'*Overdraft Facility* au taux annuel correspondant à la somme de la marge applicable et le taux de base alors applicable.

Lloyds peut annuler la facilité à tout moment et toutes les avances en cours, avec les intérêts courus, deviendraient immédiatement remboursables et exigibles.

En cas de survenance de certains événements, y compris un « changement de contrôle », l'*Overdraft Facility* peut être annulée et toutes les avances en cours, avec les intérêts courus, peuvent devenir immédiatement remboursables et exigibles.

Les obligations en vertu de l'*Overdraft Facility* sont garanties par des *débetures* de droit anglais consenties par certains membres d'Europcar UK Group en faveur de Lloyds.

L'*Overdraft Facility* prévoit des engagements (covenants) de faire et de ne pas faire usuels pour ce type de facilités, notamment l'envoi périodique d'informations financières et le maintien de certains objectifs de rendement financier.

La lettre d'*Overdraft Facility* prévoit des cas de défaut usuels pour ce type de facilités, incluant notamment, sous réserve de certaines périodes de remédiation, des cas de défaut pour non-paiement, violations de déclarations et d'engagements de garanties et insolvabilité.

#### (I) Financement d'Actifs en Australie et en Nouvelle-Zélande

Au 31 décembre 2018, National Australia Bank (la NAB), Toyota Financial Services (TFS), Commonwealth Bank of Australia, Westpac Bank, Bank of Queensland, Mercedes Financial Services, Alphabet Financial Services et d'autres institutions financières australiennes et néo-zélandaises ont mis à la disposition d'Europcar Australie et d'Europcar Nouvelle-Zélande des facilités de crédit de premier rang (les « Facilités de Financement d'Actifs en Australie et en Nouvelle-Zélande »), y compris des contrats de location simple ou de contrats de location financement renouvelables et non renouvelables de la flotte d'une valeur maximale de 415 millions de dollars australiens. Ces facilités sont renouvelées chaque année et sont destinées à financer la flotte en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les facilités sont garanties par des charges fixes et flottantes grevant les actifs d'Europcar Australie et d'Europcar Nouvelle-Zélande, y compris les écarts d'acquisition et le capital non appelé et appelé mais non libéré avec délégation de la police d'assurance y afférent. Ces financements prévoient également des garanties d'exécution.

Ces facilités comprennent des engagements financiers. Notamment, Europcar Australie doit s'assurer que :

- la valeur réelle minimum (c'est-à-dire le total des capitaux propres) est toujours supérieure à 58 millions de dollars australiens ;

- le taux d'utilisation de la flotte est supérieur à 70 % en moyenne sur l'exercice ;
- le résultat net avant impôts cumulé minimum représente au moins 85 % du résultat net avant impôts prévisionnel de l'entreprise.

Au 31 décembre 2018, Europcar Australie respectait l'ensemble de ces clauses financières.

## (J) Financement Asset Backed Goldcar

Le 19 décembre 2017, la Société, ECI, Goldcar Fleetco, S.A., Goldcar Fleetco Italy S.R.L., Goldcar Fleetco France S.A.R.L. (les « Entités Goldcar Fleetcos ») Goldcar Spain, S.L.U., Goldcar Italy S.R.L., Goldcar France S.A.R.L. (les « Entités Goldcar Opcos », avec les Entités Goldcar Fleetcos les « Entités Goldcar ») Car Rentals Topco S.L. Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, BNP Paribas, Bank of America Merrill Lynch International Limited, HSBC France, Société Générale, Deutsche Bank AG, London Branch, Natixis, Goldman Sachs International Bank et Lloyds Bank Plc ont signé un contrat de financement adossé à des actifs intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement » (l'« ABFA »).

L'ABFA autorise la fourniture par les banques prêteuses d'une facilité de crédit d'un montant maximum de 450 millions d'euros au bénéfice des Entités Goldcar afin de leur permettre de refinancer leur dette existante liée à leur flotte de véhicules et de permettre l'acquisition de nouveaux véhicules par les Entités Goldcar Fleetcos (le « Crédit »). Chaque Entité Goldcar Fleetcos peut procéder à des tirages sur le Crédit de manière mensuelle ; les Entités Goldcar Opcos ne pourront disposer des fonds qu'à la date de *closing* (le 19 décembre 2017).

Le Crédit est disponible pour une durée de douze mois. À partir de juin 2018, l'achat de nouveaux véhicules par les Entités Goldcar Fleetcos s'est effectué notamment par l'intermédiaire du financement du SARF.

Le 9 novembre 2018, le Groupe a amendé ce crédit en réduisant de 200 millions d'euros le montant de la ligne pour accompagner la diminution de son utilisation. Le montant de la facilité s'établit à 250 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### SÛRETÉS ET GARANTIES

Sous réserve de certaines exceptions et/ou limitations, les obligations de paiement de chaque Entité Goldcar au titre du Crédit et plus généralement des Documents de Financement (*Finance Documents*) sont garanties par d'une part la mise en place d'un cautionnement solidaire de la part de chaque Entité Goldcar et de la Société au bénéfice des banques prêteuses et d'autre part par la mise en place de certaines sûretés.

Les sûretés suivantes ont été accordées par les Entités Goldcar : chaque Entité Goldcar Opcos a accordé à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*), un nantissement de créances portant sur les créances détenues par elle sur les constructeurs ; en outre Goldcar France S.A.R.L. a consenti un nantissement sur les véhicules qu'elle détient.

Chaque Entité Goldcar Fleetcos a consenti à Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*), un nantissement sur ses comptes bancaires ainsi qu'un nantissement de créances portant sur les créances détenues par elle sur les constructeurs (et sur certaines créances de TVA en ce qui concerne Goldcar Fleetco France S.A.R.L.) et un nantissement de véhicules, avec ou sans dépossession (à l'exception de Goldcar Fleetco Italy). Enfin les parts sociales des Entités Goldcar Fleetcos ont également fait l'objet d'un nantissement au bénéfice de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en tant qu'agent des sûretés (*Security Agent*).

### INTÉRÊTS

Les taux d'intérêt applicables à l'ABFA sont basés sur l'EURIBOR à laquelle se rajoute une marge étant précisé que l'EURIBOR sera réputé égal à zéro en cas de taux d'intérêt négatif. La marge initiale applicable est de 2,25 % pour chaque période d'intérêt jusqu'au 17 décembre 2018 ; la marge sera ensuite augmentée comme suit : 2,75 % du 17 décembre 2018 au 17 mai 2019 puis 3 % à compter du 17 juin 2019.

### MATURITÉ ET REMBOURSEMENT

La date de maturité finale de l'ABFA est la *Settlement Date* qui tombe 24 mois après la date de *closing*, soit le 17 janvier 2020.

Chaque emprunteur doit rembourser la somme empruntée à la date de règlement (*Settlement Date*) suivante, à moins que cette avance ne soit reconduite à cette date de règlement, étant précisé qu'en tout état de cause chaque emprunteur doit rembourser toute somme empruntée à la date d'échéance finale au plus tard (soit le 17 janvier 2020). Le remboursement s'appliquera à chaque prêteur au prorata de la participation de celui-ci.

### REMBOURSEMENT ANTICIPE

Le Changement de Contrôle et la vente de tout ou partie substantielle des actifs ou de l'activité d'une Entité Goldcar ou de la Société constituent un événement permettant le remboursement anticipé du Crédit. Lors de la survenance de l'un de ses événements, tous les tirages accordés au titre du Crédit (ainsi que tout intérêt et autre somme due au titre de ces tirages) seront immédiatement exigibles, et tout engagement des banques au titre du Crédit sera annulé.

Pour les besoins du paragraphe précédent, Changement de Contrôle désigne l'un des éléments suivants : (a) toute personne ou groupe de personnes (autre qu'Eurazeo ou un membre du groupe Eurazeo) agissant de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) exerce un contrôle direct ou indirect (dans le cadre du ou au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) du capital ou des droits de vote de la Société ou (b) la Société (i) cesse de détenir directement ou indirectement 100 % (sur une base non diluée et entièrement diluée) du capital de, ou cesse de détenir directement des actions ayant le droit de 100 % (sur une base non diluée et entièrement diluée) des voix susceptibles d'être exprimées lors des Assemblées Générales d'une Entité Goldcar ou d'ECI ou cesse de détenir le droit de nommer tous les administrateurs du

Conseil (ou l'organe équivalent) d'une Entité Goldcar ou d'ECI (sauf à la suite d'une fusion autorisée de tout débiteur dans un autre membre de tout membre du Groupe dont le capital social est détenu à 100 % directement ou indirectement par la Société).

#### ANNULATION

Le Crédit disponible et n'ayant pas fait l'objet de tirages peut être annulé à l'initiative d'ECI à tout moment en tout ou partie à condition de respecter un préavis de cinq jours ouvrés et si le montant annulé est au minimum 10 millions d'euros.

#### FRAIS ET COMMISSIONS

La Société doit s'acquitter des frais suivants : (i) non-utilisation *fee*, (ii) arrangement *fees*, (iii) *upfront fees* et (iv) *Facility Agent fees*.

#### RANG

Les prêteurs se classent au moins *pari passu* avec tous créanciers non subordonnés.

#### ENGAGEMENTS (UNDERTAKINGS)

Sous réserve de certains tests de matérialité, délais de grâce et certaines exceptions, l'ABFA prévoit certains engagements (*undertakings*) à la charge des Entités Goldcar et pour lesquels la Société se porte parfois fort, à savoir notamment : (i) obtenir toutes les autorisations nécessaires en vue d'exécuter leurs obligations respectives au titre des Documents de Financement (*Finance Documents*), (ii) respecter les lois et règlements en vigueur et notamment en matière environnementale, de corruption et de blanchiment d'argent, (iii) ne pas modifier leur activité professionnelle, (iv) restrictions quant à la possibilité de nantir des actifs, (v) limitations en matière d'endettement, (vi) limitations de non-transfert en ce qui concerne la flotte de véhicules, (vii) un engagement pour la Société de détenir au moins 95 % du capital social de chaque Entité Goldcar et d'ECI, (viii) engagements concernant les limites de concentration d'achats de véhicules, (ix) engagements portant sur la flotte de véhicules notamment en matière d'assurance de réparation et d'entretien, (x) engagements portant sur les contrats d'achat de véhicules et des engagements de buy-back, (xi) l'intégration de la flotte des véhicules des Entités Goldcar au financement issu du SARF à la *Take-Out Date* (soit en décembre 2018).

#### CAS DE DÉFAUT

L'ABFA contient, sous réserve de tests de matérialité et délais de remédiations, un certain nombre d'événements de défaut qui sont les suivants : (i) défaut de paiement de tout montant dû au titre des Documents de Financement (*Finance Documents*), (ii) non-respect de certains engagements et autres obligations, (iii) imprécision ou erreur matérielle des déclarations et garanties, (iv) défauts croisés avec les financements issus des Obligations Subordonnées 2022, des Obligations Subordonnées 2024, du SARF ou défaut qui sont accélérés avec une autre dette importante, (v) insolvabilité ou procédure collective à l'encontre d'une Entité Goldcar, de la Société ou d'ECI, (vi) une réserve importante faite sur les états financiers consolidés de la Société, et (vii) la survenance d'un événement ou d'une circonstance matériellement défavorable à l'activité ou à la situation financière d'une Entité Goldcar, ECI ou la Société et à la capacité d'une de ces entités à exécuter ses obligations de paiement au titre d'un Document de Financement ou d'un contrat de *hedge*.

#### LOI APPLICABLE

L'ABFA est régi par le droit français et chaque sûreté est régie par le droit local en question (français, italien ou espagnol).

### 3.2.3.3 Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe, s'élèvent à 889,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 837,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'augmentation des capitaux propres du Groupe est principalement liée d'une part au résultat positif dégagé par le Groupe en 2018, qui s'est élevé à 139 millions d'euros. Cette augmentation a été partiellement compensée par différents effets, principalement des différences négatives de conversion pour un montant de 7 millions d'euros, la distribution exceptionnelle versée par le Groupe en 2018 pour un montant de 24 millions d'euros, le programme de rachat des actions propres pour 30 millions d'euros.

### 3.2.3.4 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Se reporter à la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2018* » et à la Note 33 « *Engagements hors bilan* » aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## 3.3 INVESTISSEMENTS

### 3.3.1 Investissements historiques

Les dépenses d'investissement du Groupe sont essentiellement liées à l'infrastructure et à l'équipement des systèmes informatiques, ainsi qu'à l'aménagement et à la modernisation des agences de location.

Les dépenses liées à l'achat de véhicules ne sont pas comptabilisées comme des dépenses d'investissement mais comme des charges opérationnelles si l'acquisition est comptabilisée au bilan.

#### 3.3.1.1 Flotte de véhicules de location

Le Groupe comptabilise l'ensemble de sa flotte de véhicules soit au bilan soit hors bilan pour les véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple. Les dépenses brutes du Groupe liées à l'achat de véhicules se sont respectivement élevées à 3,8 milliards d'euros, 3 milliards d'euros et 2,4 milliards d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2018, 2017 et 2016. Ces dépenses sont majoritairement financées par des emprunts *ad hoc*. Les produits de cession de véhicules à l'issue de leur période d'utilisation permettent le remboursement de ces emprunts.

Le tableau suivant présente la constitution de la flotte de véhicules de location du Groupe par type d'acquisition et de financement :

Type d'acquisition et financement	% du volume total de véhicules acquis		
	2018	2017	2016
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles financés via le bilan	39 %	40 %	46 %
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles et financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple	49 %	49 %	46 %
<b>TOTAL DE LA FLOTTE ACQUISE DANS LE CADRE DE CONTRATS COMPORTANT UNE CLAUSE DE RACHAT</b>	<b>88 %</b>	<b>89 %</b>	<b>92 %</b>
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	11 %	10 %	7 %
Véhicules financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement	1 %	1 %	1 %
<b>TOTAL DES ACHATS DE VÉHICULES</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Pour plus d'informations sur la flotte de véhicules de location du Groupe, voir la Section 1.6.6 « La flotte du Groupe » ; pour plus d'informations sur les flux de trésorerie liés aux achats de véhicules voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe ».

#### 3.3.1.2 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de cessions) du Groupe ont atteint 67 millions d'euros en 2018 contre 43 millions d'euros en 2017. Ces éléments

comprennent les dépenses de développement informatique ainsi que les dépenses sur d'autres équipements (logiciels et matériels informatiques, meubles, agencements et installations).

Les dépenses de développement informatique sont liées la mise en place de nouveaux outils commerciaux visant une meilleure organisation et coordination vis-à-vis de la clientèle affaires pour les petites et moyennes entreprises. De plus, le lancement de nouveaux produits à l'intention du client mais aussi l'amélioration du Parcours Client ont nécessité un ensemble de dépenses informatiques.

### 3.3.1.3 Acquisitions/joint ventures

Au cours de l'année 2018, Europcar Mobility Group n'a pas procédé à d'acquisition ni conclu de *joint ventures* mais a procédé à l'intégration des nombreuses

acquisitions réalisées au cours de l'année 2017 ; et en particulier l'acquisition de 100 % du groupe Goldcar, l'un des principaux acteurs *low cost* en Europe ; et dans le segment *Vans & Trucks*, l'acquisition de 100 % du groupe Buchbinder.

### 3.3.2 Investissements en cours de réalisation

Se référer à la Section 3.3.3 « *Investissements futurs* » ci-dessous.

### 3.3.3 Investissements futurs

Afin de soutenir ses efforts de développement et de mise en œuvre de solutions de mobilité innovantes, le Groupe prévoit de poursuivre ses investissements dans le cadre de son plan à échéance 2020 visant à améliorer l'architecture de ses systèmes d'information dans le but de le rendre plus ouvert et flexible afin de faciliter l'intégration des applications développées par des tiers (voir la Section 1.6.8 « *Système d'information* »).

Les orientations du Groupe Europcar pour 2020 prévoient la possibilité d'étudier tout rachat permettant une croissance du périmètre du Groupe, que ce soit par un rachat de pays exploitant déjà la marque Europcar, par le rachat de concurrents directs sur le marché de la location de véhicules ou par le rachat d'entreprises évoluant sur le marché des nouvelles mobilités.

À la date d'enregistrement du présent document, la société a conclu des engagements liés à l'achat de véhicules financés par des emprunts ad hoc dont le remboursement est permis par les produits de cession de véhicules à l'issue de leur période d'utilisation (voir la Note 33 « *Engagements hors bilan* » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018). Par ailleurs, le 25 février 2019, le Groupe a annoncé l'acquisition de deux de ses franchisés, Europcar Finlande et Europcar Norvège. Cette acquisition est assujettie aux conditions préalables habituelles et sa finalisation est prévue dans le courant du 2<sup>e</sup> trimestre 2019 (voir paragraphe 1.2.3 « *Événements post-clôture* » du présent document de référence).



### 3.4 COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

#### État du résultat consolidé

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES</b>		<b>2 929 289</b>	<b>2 411 661</b>
Coûts de détention de la flotte	5	(763 027)	(605 393)
Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	6	(990 302)	(841 925)
Charges de personnel	7	(500 336)	(404 749)
Frais généraux du siège et du réseau	9	(294 337)	(249 990)
Dotations aux amortissements	10	(44 361)	(29 853)
Autres produits	11	11 778	14 159
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>348 704</b>	<b>293 910</b>
Autres produits et charges non courants	12	20 374	(70 676)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>369 078</b>	<b>223 234</b>
Coût de l'endettement financier brut		(130 178)	(101 210)
Autres charges financières		(46 195)	(39 455)
<b>Résultat financier</b>	<b>13</b>	<b>(176 373)</b>	<b>(140 665)</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>192 705</b>	<b>82 569</b>
Impôt sur le résultat	14	(51 968)	(13 410)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	18	(1 327)	(8 058)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>139 410</b>	<b>61 101</b>
<b>Part attribuable aux :</b>			
• Actionnaires de la société mère		139 497	61 270
• Participations ne donnant pas le contrôle		(87)	(169)
Résultat par action, de base revenant aux actionnaires de la société mère (EN EUROS)	26	0,866	0,422
Résultat dilué par action, revenant aux actionnaires de la société mère (EN EUROS)	26	0,859	0,420

## Autres éléments du résultat global consolidé

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts
<b>Résultat net de l'exercice</b>	191 378	(51 968)	139 410	74 511	(13 410)	61 101
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat</b>	(8 048)	2 699	(5 349)	6 270	(1 700)	4 570
Gains/pertes actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies <sup>(1)</sup>	(8 048)	2 699	(5 349)	6 270	(1 700)	4 570
<b>Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat</b>	(28 848)	-	(28 848)	6 841	-	6 841
Différences de conversion	(7 033)	-	(7 033)	(10 328)	-	(10 328)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	(21 815)	-	(21 815)	17 169	-	17 169
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
<b>Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice</b>	(36 896)	2 699	(34 197)	13 111	(1 700)	11 411
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>	<b>154 482</b>	<b>(49 269)</b>	<b>105 213</b>	<b>87 622</b>	<b>(15 110)</b>	<b>72 512</b>
<b>Part attribuable aux :</b>						
• Groupe			105 300			72 681
• Participations ne donnant pas le contrôle			(87)			(169)

(1) En 2018, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne ont été réévalués de (6,6) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2018 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1<sup>er</sup> catégorie en Allemagne (1,60 % au 31 décembre 2018 versus 1,50 % au 31 décembre 2017). En 2017, les engagements de retraite relatifs à l'Allemagne avaient été réévalués de 3,6 millions d'euros.

## État de la situation financière consolidée

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 *
<b>ACTIF</b>			
Goodwill	15	1 029 845	1 031 681
Immobilisations incorporelles	16	986 016	965 397
Immobilisations corporelles	17	159 247	114 855
Titres mis en équivalence	18	-	4 036
Autres actifs financiers non courants	19	66 012	58 602
Instruments financiers non courants		1 544	226
Actifs d'Impôt différé	14	58 209	60 277
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>2 300 873</b>	<b>2 235 074</b>
Stocks	20	26 536	24 330
Flotte inscrite au bilan	21	2 434 448	2 339 313
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicules	22	753 370	700 117
Clients et autres débiteurs	23	481 264	456 688
Actifs financiers courants	19	11 970	32 762
Actifs d'impôt exigibles		37 547	42 760
Trésorerie soumise à restrictions	24	90 490	104 818
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	358 138	240 792
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>4 193 763</b>	<b>3 941 580</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>6 494 636</b>	<b>6 176 654</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social		161 031	161 031
Primes d'émission		692 255	745 748
Réserves		(165 487)	(107 454)
Résultats accumulés non distribués		201 417	37 209
<b>Capitaux propres – Part du Groupe</b>		<b>889 216</b>	<b>836 534</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		651	763
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>25</b>	<b>889 867</b>	<b>837 297</b>
<b>PASSIF</b>			
Passifs financiers	27	1 740 667	1 570 141
Instruments financiers non courants	29	60 415	37 122
Passifs liés aux avantages du personnel	30	142 358	133 951
Provisions non courantes	31	2 925	8 680
Passif d'Impôt différé	14	173 799	169 004
Autres passifs non courants		220	276
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>2 120 384</b>	<b>1 919 174</b>
Part à moins d'un an des passifs financiers	27	2 006 533	1 950 262
Avantages du personnel	30	3 192	3 149
Provisions courantes	31	220 893	226 105
Dettes d'impôts exigibles		23 025	31 566
Dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules	22	644 169	604 196
Fournisseurs et autres dettes	23	586 573	604 905
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>3 484 385</b>	<b>3 420 183</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>5 604 769</b>	<b>5 339 357</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>6 494 636</b>	<b>6 176 654</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2017 et ne correspondent plus aux données figurant dans les états financiers 2017 puisque des ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2017 ont été effectués sur l'exercice 2018 (voir détail en Note 3.2).

## Tableau de variation des capitaux propres

EN MILLIERS D'EUROS	Part attribuable au Groupe						Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Auto-détention d'actions	Résultats non distribués			
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2017</b>	143 409	647 514	(53 900)	(52 935)	(4 846)	(48 706)	630 536	730	631 266
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-	-	-	61 270	61 270	(169)	61 101
Différences de conversion	-	-	-	(10 328)	-	-	(10 328)	-	(10 328)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	17 169	-	-	-	17 169	-	17 169
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	-	6 270	6 270	-	6 270
Effets d'impôt	-	-	-	-	-	(1 700)	(1 700)	-	(1 700)
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	17 169	(10 328)	-	4 570	11 411	-	11 411
Augmentation du capital social	14 613	154 266	-	-	-	-	168 879	-	168 879
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 723	19 064	-	-	-	-	21 787	-	21 787
Augmentation de capital dans le cadre des plans AGA	286	(286)	-	-	-	2 146	2 146	-	2 146
Paiement fondé sur action	-	-	-	-	-	2 763	2 763	-	2 763
Actions propres	-	-	-	-	(1 916)	-	(1 916)	-	(1 916)
Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(15 469)	-	-	-	15 469	-	-	-
Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(59 366)	-	-	-	-	(59 366)	-	(59 366)
Autres	-	25	-	-	-	(303)	(278)	202	(76)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	17 622	98 234	-	-	(1 916)	20 075	134 015	202	134 217
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	161 031	745 748	(36 731)	(63 263)	(6 762)	37 209	837 232	763	837 995

EN MILLIERS D'EUROS	Part attribuable au Groupe						Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Auto-détention d'actions	Résultats non distribués			
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2018</b>	161 031	745 748	(36 731)	(63 263)	(6 762)	37 209	837 232	763	837 995
Impact du rattrapage de l'allocation du prix d'acquisition de 2017	-	-	-	-	-	(698)	(698)	-	(698)
<b>SOLDE AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2018 AJUSTÉ</b>	161 031	745 748	(36 731)	(63 263)	(6 762)	36 511	836 534	763	837 297
<b>Résultat de l'exercice</b>	-	-	-	-	-	139 497	139 497	(87)	139 410
Différences de conversion	-	-	-	(7 033)	-	-	(7 033)	-	(7 033)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	(21 815)	-	-	-	(21 815)	-	(21 815)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	-	(8 048)	(8 048)	-	(8 048)
Effets d'impôt	-	-	-	-	-	2 699	2 699	-	2 699
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	(21 815)	(7 033)	-	(5 349)	(34 197)	-	(34 197)
Actions propres achetées ou vendues	-	-	-	-	(29 883)	-	(29 883)	-	(29 883)
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	2 495	2 495	-	2 495
Impact IFRS 9	-	-	-	-	-	(194)	(194)	-	(194)
Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(29 265)	-	-	-	29 265	-	-	-
Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(24 228)	-	-	-	-	(24 228)	-	(24 228)
Autres	-	-	-	-	-	(808)	(808)	(25)	(833)
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	-	(53 493)	-	-	(29 883)	30 758	(52 618)	(25)	(52 643)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	161 031	692 255	(58 546)	(70 296)	(36 645)	201 417	889 216	651	889 867



## Tableau des flux de trésorerie consolidés

EN MILLIERS D'EUROS		Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>192 705</b>	<b>82 569</b>
<b>Extourne des éléments suivants</b>			
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	17	20 424	15 926
Amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	15,16	23 939	13 390
Dépréciation d'actifs financiers		9 981	-
Variations des provisions et avantages du personnel <sup>(1)</sup>	30, 31	(13 233)	(8 065)
Reconnaissance des paiements fondés sur des actions		2 495	2 763
Plus et moins-values de cession		(68 806)	(3 074)
Autres éléments non monétaires		5 809	(3 561)
<i>Total des charges d'intérêt nettes</i>		<i>137 492</i>	<i>106 834</i>
<i>Amortissement des coûts de financement</i>		<i>16 577</i>	<i>9 896</i>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>154 069</b>	<b>116 730</b>
<b>Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>327 383</b>	<b>216 678</b>
Acquisition de la flotte de véhicules inscrite au bilan <sup>(2)</sup>		(104 020)	(101 710)
Variations du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	22	(51 156)	(1 421)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	23	(15 835)	(15 045)
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>156 372</b>	<b>98 502</b>
Impôts recouvrés/payés <sup>(3)</sup>		(46 109)	(34 816)
Intérêts nets payés		(138 283)	(110 279)
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>(28 019)</b>	<b>(46 593)</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(4)</sup>	15, 16, 17	(73 132)	(54 530)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		6 529	11 767
Produit de la cession de filiales <sup>(5)</sup>		70 000	-
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers <sup>(5)</sup>		(20 740)	(729 415)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>(17 343)</b>	<b>(772 178)</b>
Augmentation de capital (nets des frais payés) <sup>(6)</sup>		-	190 688
Distribution exceptionnelle		(24 229)	(59 366)
(Achats)/Ventes d'actions propres		(29 883)	(520)
Instruments dérivés <sup>(7)</sup>		(6 083)	-
Émission d'emprunt obligataire <sup>(8)</sup>		148 500	600 000
Variation des autres emprunts		85 322	184 149
Paiement de coûts de financement <sup>(9)</sup>		(15 084)	(25 720)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>158 543</b>	<b>889 231</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>		<b>313 251</b>	<b>248 507</b>
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie après incidence des différences de conversion		113 181	70 460
Variation de périmètre		-	(2 983)
Incidence des différences de conversion		(1 446)	(2 733)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>24</b>	<b>424 986</b>	<b>313 251</b>

(1) En 2018, la variation inclut principalement les décaissements liés à des litiges en France pour 10 millions. En 2017, la variation s'explique principalement par la reprise de la provision liée à la procédure de l'Autorité française de la concurrence pour (45 millions d'euros), compensée par une dotation aux provisions pour risques de 43 millions d'euros suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni, une dotation sur la provision Assurance de 6,1 millions d'euros, une dotation sur la provision « Buy-back » de 0,7 million d'euros et une dotation sur la provision des avantages au personnel de 3,2 millions d'euros.

(2) Compte tenu de la durée de détention moyenne de la flotte, le Groupe comptabilise les véhicules comme des actifs courants au début du contrat. Leur variation d'une période à l'autre est donc assimilée à un flux opérationnel généré par l'activité.

(3) L'impôt payé en 2018 a représenté une sortie de trésorerie de 46 millions d'euros contre 35 millions d'euros en 2017 soit une augmentation de 11 millions d'euros compte tenu des décaissements relatifs aux entités acquises au cours de l'année 2017 compensés par des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2018.

(4) Principalement liés aux développements informatiques qui ont pour objet d'améliorer l'expérience client pour 47 millions d'euros et à l'acquisition d'équipements dans les stations et de matériel informatique pour 27 millions d'euros.

(5) Les produits de la cession de filiales en 2018 sont relatifs à la cession de la société Car2Go qui a généré une entrée de trésorerie de 70 millions d'euros. En 2018 les décaissements liés aux acquisitions de filiales, nets de la trésorerie acquise et autres investissements financiers, s'élèvent à 20 millions d'euros et sont relatifs aux acquisitions réalisées par le Groupe l'année précédente. En 2017, la variation des autres investissements et prêts est due principalement aux acquisitions de Buchbinder (109,8 millions d'euros), de Goldcar (562 millions d'euros), du franchisé au Danemark (51,7 millions d'euros), à la prise de contrôle exclusif de Ubeeqo (7 millions d'euros), à l'acquisition d'intérêts minoritaires dans la start-up Snappcar (8 millions d'euros), au paiement de la première partie du complément de prix dans le cadre de l'acquisition du franchisé Irlandais (5,5 millions d'euros), à l'acquisition d'actifs du franchisé Australien (1,7 million d'euros), à l'acquisition du franchisé Lor'Rent (1,4 million d'euros), à l'acquisition du franchisé Luxembourgeois (3,7 millions d'euros), à la souscription à l'augmentation de capital de Car2Go (10,3 millions d'euros) et à 29,5 millions d'euros liés à la trésorerie des entités acquises en 2017.

(6) En 2017, dont 21,7 millions d'euros d'augmentation de capital dans le cadre du plan d'actionnariat salarié et 170,7 millions d'euros d'augmentation de capital par placement privé.

(7) En 2018, paiement d'une prime suite à la restructuration des caps existants et à la mise en place de caps additionnels.

(8) En 2018, la variation est principalement liée au lancement d'une émission d'obligations de premier rang garanties portant intérêt au taux de 2,375 % d'un montant de 150 millions d'euros venant à échéance en 2022. En 2017, lié à l'émission d'obligations Senior pour 600 millions d'euros (voir Note 27).

(9) En 2018, paiement des coûts de transaction dont (4,2 millions d'euros) liés aux SARF, (4,4 millions d'euros) liés à l'émission des obligations senior assorties de sûreté. En 2017, paiement des coûts de transaction dont (5) millions d'euros de frais initiaux liés à la facilité de crédit renouvelable, (5,2) millions d'euros liés au crédit relais et (12,1) millions d'euros liés aux autres prêts.

## Notes explicatives

## SOMMAIRE

<b>NOTE 1</b>	PRÉSENTATION GÉNÉRALE	162
<b>NOTE 2</b>	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	163
<b>NOTE 3</b>	VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	177
<b>NOTE 4</b>	SECTEURS OPÉRATIONNELS	180
<b>NOTE 5</b>	COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE	184
<b>NOTE 6</b>	COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, LA LOCATION, ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES	184
<b>NOTE 7</b>	CHARGES DE PERSONNEL	185
<b>NOTE 8</b>	PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS	185
<b>NOTE 9</b>	FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU	187
<b>NOTE 10</b>	CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION	187
<b>NOTE 11</b>	AUTRES PRODUITS ET CHARGES	187
<b>NOTE 12</b>	AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	188
<b>NOTE 13</b>	RÉSULTAT FINANCIER	188
<b>NOTE 14</b>	IMPÔT	189
<b>NOTE 15</b>	<i>GOODWILL</i>	192
<b>NOTE 16</b>	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	195
<b>NOTE 17</b>	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	197
<b>NOTE 18</b>	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	198
<b>NOTE 19</b>	ACTIFS FINANCIERS	199
<b>NOTE 20</b>	STOCKS	199
<b>NOTE 21</b>	LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN	200
<b>NOTE 22</b>	CRÉANCES ET DETTES ASSIMILÉES RELATIVES À LA FLOTTE	201
<b>NOTE 23</b>	CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS, FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	202
<b>NOTE 24</b>	TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS	203
<b>NOTE 25</b>	CAPITAL ET RÉSERVES	204
<b>NOTE 26</b>	RÉSULTAT PAR ACTION	207
<b>NOTE 27</b>	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	207
<b>NOTE 28</b>	GESTION DES RISQUES FINANCIERS	214
<b>NOTE 29</b>	INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	221
<b>NOTE 30</b>	AVANTAGES DU PERSONNEL	222
<b>NOTE 31</b>	PROVISIONS	226
<b>NOTE 32</b>	AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	227
<b>NOTE 33</b>	ENGAGEMENTS HORS BILAN	230
<b>NOTE 34</b>	PARTIES LIÉES	232
<b>NOTE 35</b>	RISQUES ET LITIGES	232
<b>NOTE 36</b>	ENTITÉS DU GROUPE	236
<b>NOTE 37</b>	HONORAIRES D'AUDIT DU GROUPE	240
<b>NOTE 38</b>	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE	240

## NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

### 1.1 Informations générales

Le 22 mai 2018, le Groupe Europcar a annoncé le changement de nom d'Europcar Groupe devenu Europcar Mobility Group. Ce changement de nom a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 17 mai 2018. Le déploiement du nouveau nom du Groupe sera progressif lors des prochains mois.

Europcar Mobility Group S.A. (anciennement Europcar Groupe S.A. ou « ECG ») a été immatriculée le 9 mars 2006, avec un capital social initial de 235 000 euros, puis transformée en société anonyme de droit français le 25 avril 2006. Europcar Mobility Group S.A a changé son mode de gouvernance le 24 février 2015 pour passer sous la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Le siège social d'Europcar Mobility Group S.A se situe 13 ter boulevard Berthier, 75017 Paris, France.

Europcar Mobility Group est l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Le Groupe propose une large palette de solutions de mobilité répondant aux différents besoins de ses clients. Le Groupe opère à travers plusieurs marques, dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent®, Buchbinder® et Ubeeqo®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un vaste réseau dans plus de 139 pays (16 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

Europcar Mobility Group S.A. a été introduite en bourse le 26 juin 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Paris (Compartiment A ; Code ISIN : FR0012789949 ; Symbol : EUCAR).

### 1.2 Principaux Événements de la période

#### 1.2.1 Variations de périmètre

Le 4 avril 2018, Europcar Mobility Group a cédé les 25 % détenus dans le capital de la société **Car2go Europe GmbH** à Daimler Mobility Services GmbH pour un montant de 70 millions d'euros.

Le 25 avril 2018, le Groupe Europcar a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale Ubeeqo, 100 % de **Poleis Consulting** et de leur marque Scooty, start-up belge de partage de scooters électriques en libre-service créée en 2016.

#### 1.2.2 Lancement d'un programme de rachat d'actions

Le 17 mai 2018, Europcar Mobility Group a signé un mandat pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires du 10 mai 2017. Au 31 décembre 2018, 3 231 823 actions ont été acquises, ce qui représente 2,01 % du capital social.

Europcar Mobility Group a par ailleurs annoncé la mise en œuvre à compter du 21 décembre 2018 d'un nouveau programme de rachat d'actions. Le mandat d'achat portera sur un montant pouvant aller jusqu'à 45 millions d'euros, représentant environ 2,1 % du capital social.

### 1.2.3 Financement

Le 14 mai 2018, le Groupe a signé l'amendement de la SARF pour permettre le financement des véhicules de Goldcar et refinancer progressivement le Financement Asset Backed Goldcar (crédit relais) de 450 millions d'euros mis en place en 2017, et réduit le 9 novembre 2018 de 200 millions d'euros à 250 millions d'euros. L'amendement a principalement porté sur le montant de la ligne qui est passé de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et la création de SPV dédiés au financement de la flotte de Goldcar, les sociétés Goldfleet. Le Groupe a profité de cette opportunité pour renégocier la marge de 1,50 % à 1,30 % et étendre la maturité de la ligne de janvier 2020 à janvier 2022.

De manière concomitante, les instruments de couverture de taux ont été amendés et complétés pour refléter les amendements de la SARF :

- Les *swaps* existants d'un montant total de 1 milliard d'euros au taux fixe moyen de 0,516 % ont été étendus de 2 ans, d'octobre 2020 à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,944 %.
- Les *caps* existants du montant total de 200 millions d'euros ont été restructurés. Le taux protégé de 0 % est passé à 0,50 % et la maturité a été repoussée à octobre 2022.
- Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place de *caps* additionnels pour un montant total de 400 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

Le 15 juin 2018, Europcar Mobility Group a annoncé l'émission par EC Finance Plc de nouvelles obligations de premier rang garanties portant intérêts au taux de 2,375 % pour un montant total de 150 millions d'euros à échéance 2022. Le prix d'émission a été fixé à 99,0001 % soit un taux de rendement de 2,6178 %. Ces obligations sont assimilées aux obligations existantes d'un montant nominal de 350 millions d'euros et portent ainsi le montant total de la souche à 500 millions d'euros. Le règlement-livraison et la cotation de ces obligations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg sont intervenus le 29 juin 2018. Le produit de l'émission s'élève à 148,5 millions d'euros et sera utilisé pour financer l'intégration de la flotte de Goldcar dans le programme de titrisation du Groupe.

Le Groupe a modifié le RCF le 21 décembre 2018 afin d'ajouter une nouvelle utilisation du crédit dite « swingline » qui n'a pas augmenté le montant global du crédit, fixé à 500 millions euros.

## NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1 Principes d'élaboration

Les comptes consolidés du Groupe Europcar ont été établis selon les principes définis par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) tels qu'adoptés par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias-evaluation/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias-evaluation/index_fr.htm).

Le référentiel international comprend les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les normes IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

Les comptes consolidés IFRS du Groupe Europcar pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Directoire et examinés par le Conseil de surveillance du 20 février 2019. Ils sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

Les états financiers ont été établis selon la convention du coût historique, à l'exception de l'évaluation de certains instruments financiers.

Ces états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle d'Europcar Mobility Group et la monnaie de présentation du Groupe. Toutes les informations présentées en euros ont été arrondies au millier le plus proche, sauf indication contraire.

### 2.2 Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés

Les principes comptables retenus sont conformes à ceux utilisés lors de la préparation des états financiers consolidés pour la période close le 31 décembre 2017, à l'exception de l'adoption des normes suivantes, d'application obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

Normes et interprétations émises	Applicables pour les périodes ouvertes à compter du :	Adoptées par l'UE
Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 : amendements aux IFRS 1 et IAS 28	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Non
IFRS 9 Instruments financiers et les amendements liés	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Oui
IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Oui
Amendements à IFRS 2 Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Non
Amendements à IAS 40 Transferts des immeubles de placement	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Non
IFRIC 22 Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée	1 <sup>er</sup> janvier 2018	Non

### IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 « Instruments financiers » applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 établit des critères de comptabilisation et d'évaluation des actifs financiers, un nouveau modèle de dépréciation s'appuyant sur les pertes attendues ainsi qu'une approche réformée de la comptabilité de couverture. Cette norme remplace IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

#### CLASSEMENT ET ÉVALUATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

IFRS 9 prévoit trois grandes catégories comptables pour les actifs financiers : ceux évalués à la juste valeur par résultat, ceux évalués à la juste valeur par capitaux propres et ceux évalués au coût amorti. IFRS 9 supprime les catégories « Détenus jusqu'à l'échéance », « Prêts et Créances » et « Disponible à la vente » que prévoyait IAS 39. Le classement

des actifs financiers selon IFRS 9 se fait généralement en fonction du modèle économique de détention de l'actif et des caractéristiques de ses flux contractuels.

La classification adoptée par défaut est celle de la mise à la juste valeur par résultat.

L'adoption de la norme IFRS 9 n'a pas eu d'impact sur les méthodes comptables du Groupe pour les passifs financiers qui demeurent essentiellement comptabilisés au coût amorti.

Le Groupe a réalisé une analyse du portefeuille d'actifs et de passifs financiers significatifs selon IFRS 9. Celui-ci est principalement composé :

- d'actifs financiers (placements obligataires diversifiés auprès de plusieurs établissements financiers) détenus par les cellules Euroguard ;

- de créances commerciales et les créances vis-à-vis des constructeurs qui entrent dans le champ de la dépréciation fondée sur les pertes attendues ;
- de titres non consolidés évalués à la juste valeur par résultat.

Sous IAS 39, le portefeuille d'actifs détenu par Euroguard était considéré comme « Détenu jusqu'à leur échéance » et était donc comptabilisé selon la méthode du coût amorti car répondant aux critères énoncés par IAS 39. La transition IFRS 9 ne vient pas remettre en cause la classification de ces actifs ni leur traitement comptable ; ils demeurent donc comptabilisés selon la méthode du coût amorti.

Le tableau ci-après détaille les catégories initiales de la norme IAS 39 et les nouvelles catégories de la norme IFRS 9 pour chaque catégorie d'actif financier à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

	Classification selon IAS 39	Classification selon IFRS 9	Valeur comptable initiale avant transition IFRS 9	Valeur comptable après transition IFRS 9
Instruments dérivés qualifiés de couverture	Juste valeur par capitaux propres ou résultat	Juste valeur par capitaux propres ou résultat	1 544	1 544
Autres investissements non-courants	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	96	96
Prêts et autres actifs	Prêts et créances	Coût amorti	44 600	44 600
Dépôts et paiements d'avance	Prêts et créances	Coût amorti	21 316	21 316
<b>Actifs financiers non-courants</b>			<b>67 556</b>	<b>67 556</b>
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicule	Prêts et créances	Coût amorti	753 370	753 370
Créances locatives	Prêts et créances	Coût amorti	266 932	266 932
Autres créances clients	Prêts et créances	Coût amorti	103 774	103 774
Autres créances d'impôt	Prêts et créances	Coût amorti	3 145	3 145
Autres créances liées au personnel	Prêts et créances	Coût amorti	5 927	5 927
Indemnité d'assurance	Prêts et créances	Coût amorti	35 474	35 474
Dépôt et autres créances	Prêts et créances	Coût amorti	19 424	19 424
Prêts et autres actifs	Prêts et créances	Coût amorti	11 970	11 970
Paiement d'avance	Prêts et créances	Coût amorti	46 588	46 588
<b>Actifs financiers non-courants</b>			<b>1 246 604</b>	<b>1 246 604</b>

IFRS 9 apporte également une modification du traitement comptable des impacts liés aux modifications de dettes. Selon IFRS 9, la valeur comptable d'un refinancement est recalculée comme étant la somme des nouveaux flux actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine (TIE). Le gain ou la perte financière résultant des changements de caractéristiques est reconnu(e) immédiatement dans le compte de résultat. Sous IAS 39, lorsqu'une modification de dette financière comptabilisée au coût amorti était analysée comme une continuité du financement initial, le TIE était modifié prospectivement prenant en compte les nouvelles caractéristiques de la dette, et la valeur comptable n'était pas modifiée.

Le Groupe a analysé les renégociations opérées sur les dettes en vie en date de transition et considère qu'il n'y a pas d'impact significatif sur ses états financiers. À ce titre, la valeur comptable des financements n'est pas modifiée en date de transition.

#### DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

IFRS 9 introduit un modèle de dépréciation qui repose sur la constatation immédiate des « pertes attendues » au titre du risque de crédit pour tous les actifs évalués au coût amorti et non plus selon le principe des « pertes avérées ». Dans ce cadre-là, déterminer le montant de la dépréciation revient à calculer la perte attendue au titre du risque de crédit (*Expected Credit Loss, ECL*), selon un mécanisme fondé sur la différence entre les flux attendus actualisés et les flux d'origine ou l'encours au bilan. Une dépréciation collective (pour un groupe d'actifs) est possible, à la condition toutefois que les caractéristiques des instruments ainsi regroupés soient similaires.

Le Groupe a analysé l'impact du nouveau modèle de dépréciation fondé sur les « pertes attendues ». S'agissant de créances commerciales à court terme, le modèle simplifié d'IFRS 9 peut être appliqué. Sur la base de l'analyse du portefeuille d'actifs et de passifs financiers



réalisée par le Groupe et présentée ci-dessus, les créances de buy-back vis-à-vis des constructeurs et les créances locatives entrent dans le champ de la nouvelle méthode de dépréciation fondée sur les pertes attendues.

La probabilité de défaut des principaux constructeurs du Groupe pour les créances flotte et le taux de perte historique pour les créances locatives ont été inclus dans le modèle de dépréciation des créances du Groupe. En date de transition, l'impact comptabilisé par capitaux propres s'établit à 0,2 million d'euros. Le compte de résultat au 31 décembre 2018 n'a pas été impacté de manière significative.

**COMPTABILITÉ DE COUVERTURE**

L'adoption de la phase 3 d'IFRS 9 relative à la comptabilité de couverture ne génère pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. L'ensemble des relations de couvertures qualifiées d'efficaces sous IAS 39 le restent sous IFRS 9.

Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

Normes et interprétations émises	Applicables pour les périodes ouvertes à compter du :	Adoptées par l'UE
IFRS 16 Contrats de location	1 <sup>er</sup> janvier 2019	Oui
Amendements à IFRS 9 Caractéristiques de remboursement anticipé avec compensation négative	1 <sup>er</sup> janvier 2019	Non
Amendements à IAS 28 Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises	1 <sup>er</sup> janvier 2019	Non
IFRIC 23 Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat	1 <sup>er</sup> janvier 2019	oui

**IFRS 16 « Contrats de location »**

Le Groupe appliquera la norme IFRS 16 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. À compter de cette date, tous les contrats de location suivront un modèle unique consistant à enregistrer au passif, l'obligation locative (somme des paiements futurs actualisés), et à l'actif, un droit d'utilisation. Le droit d'utilisation sera amorti sur la durée des contrats de location. Les contrats de location liés à la flotte de véhicules et les contrats de locations liés aux actifs immobiliers (bâtiments, stations) conclus par le Groupe entrent dans le champ d'application de cette norme.

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient environ 2 000 contrats immobiliers représentant une charge annuelle de loyer de 104 millions d'euros, et environ 100 000 contrats de location flotte représentant une charge annuelle de loyer de 339 millions d'euros.

Au cours de l'année 2018 le Groupe a poursuivi le recensement et l'exploitation des données nécessaires à l'application de la norme IFRS 16 et a finalisé l'analyse des impacts potentiels. Au cours de cette période, le Groupe a également démarré le déploiement d'un outil informatique qui permettra d'assurer de manière intégrée le suivi des contrats de location.

**TRANSITION**

Les impacts liés à la première application ont été constatés dans les capitaux propres consolidés au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les exercices comparatifs en date de première application. Le tableau de variation des capitaux propres présente distinctement les impacts liés à la mise en place d'IFRS 9.

**IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »**

Les effets de l'application de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires et de ses amendements de clarification, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, ont été évalués. Au regard de la nature des activités du Groupe, l'impact sur les états financiers consolidés a été considéré comme non significatif.

Les impacts attendus sur les états financiers du Groupe en date de transition seront du même ordre de grandeur que les montants déclarés au 31 décembre 2018 au titre des engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location simple (voir Note 33). Néanmoins, ils ne seront pas identiques du fait :

- de la composition du portefeuille de contrats entrant dans le champ d'application ;
- des durées retenues (dans certains cas elles pourraient être différentes de celles retenues pour l'évaluation des engagements hors bilan où seule la durée d'engagement ferme est prise en compte) ;
- du taux d'actualisation qui sera appliqué ;
- des modalités pratiques de calcul des impacts.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Groupe appliquera la méthode rétrospective simplifiée qui consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale comme un ajustement sur les capitaux propres d'ouverture.

### IFRIC 23 « Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat »

IFRIC 23 a été adoptée par l'Union européenne le 23 octobre 2018. Cette interprétation est obligatoire à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le Groupe n'a pas choisi d'appliquer cette norme par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2018. IFRIC 23 clarifie les principes à appliquer en matière de comptabilisation et d'évaluation des actifs et passifs fiscaux lorsqu'il existe une incertitude quant aux traitements fiscaux retenus en matière d'impôt sur le résultat.

Deux options de transition sont possibles pour appliquer cette interprétation : la méthode totalement rétrospective et la méthode partiellement rétrospective qui permet de comptabiliser l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au cours duquel l'interprétation est appliquée pour la 1<sup>ère</sup> fois. L'information comparative lors du 1<sup>er</sup> exercice d'application n'est dans ce cas pas retraitée.

Les impacts liés à l'application de cette interprétation sont en cours d'évaluation et le Groupe n'a pas encore choisi la méthode de transition qui sera appliquée.

### 2.3 Estimations et jugements comptables déterminants

Lors de la préparation des états financiers consolidés, la direction est amenée à formuler des jugements, des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs inscrits au bilan consolidé, sur les produits et charges enregistrés dans le compte de résultat consolidé ainsi que sur les informations présentées dans les notes aux états financiers consolidés.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base d'informations régulièrement remises à jour. Les révisions des estimations comptables sont prises en compte sur la période au cours de laquelle l'estimation est révisée et sur toutes les périodes postérieures concernées.

Le Groupe formule des hypothèses sur lesquelles il fonde des estimations régulières relatives à ses différentes activités. Ces estimations, qui sont basées sur l'expérience passée, intègrent les facteurs inhérents à la conjoncture économique en vigueur à la clôture, ainsi que les informations disponibles à cette date. Ces tendances économiques et les évolutions font l'objet d'une analyse spécifique pays par pays.

En fonction de l'évolution des hypothèses ou des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans les états financiers futurs pourraient différer des estimations actuelles. Les résultats futurs pourraient également différer de ces estimations.

Concernant la location de véhicules, les estimations couvrent en particulier :

- la valeur résiduelle des véhicules « à risque » (voir paragraphe « flotte des véhicules ») ;
- la juste valeur des véhicules achetés dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat

par des constructeurs ou des concessionnaires automobiles, lorsqu'ils sont endommagés ou volés (voir paragraphe « flotte des véhicules ») ;

- l'évaluation du coût ultime des réclamations contre le Groupe au titre des sinistres auto-assurés, fondée sur des techniques actuarielles généralement admises et utilisées dans le secteur de l'assurance.

En outre, les estimations couvrent également :

- l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs durant le processus d'affectation de l'investissement dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ;
- la valeur des participations en titres non consolidés (voir Note 19) et les instruments financiers dérivés comptabilisés à la juste valeur dans le bilan du Groupe (voir Note 29) ;
- une estimation des flux de trésorerie futurs dans le cadre des tests de dépréciation des *goodwills* comptabilisés au bilan et des éléments inscrits à l'actif et notamment des marques (voir Notes 15 et 16) ;
- le montant des impôts différés actifs qui peuvent être comptabilisés au bilan (voir Note 14) ;
- l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel (voir Note 30) ;
- les provisions pour litiges et l'évaluation des passifs éventuels (voir notes 31 et 35).

## 2.4 Méthodes de consolidation

### 2.4.1 Filiales

Les états financiers du Groupe Europcar englobent les comptes de la société mère Europcar Mobility Group et ceux de ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités ad hoc) contrôlées directement ou indirectement par ECG. Le contrôle existe lorsqu'Europcar Mobility Group a le pouvoir sur les activités clés, est exposé aux rendements variables et à la capacité d'agir sur les rendements, de l'entité. Il est tenu compte, pour évaluer le contrôle, de l'existence de droits de vote potentiels actuellement exerçables ou convertibles, lorsque ces derniers sont substantifs. Les états financiers des filiales sont intégrés dans les états financiers consolidés à compter de la date de la prise de contrôle et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Le Groupe comptabilise l'acquisition de filiales selon la méthode de l'acquisition. À la date d'acquisition, Europcar Mobility Group transfère la contrepartie, acquiert les actifs et assume les passifs de l'entité acquise.

Les actifs acquis et les passifs assumés (y compris la contrepartie éventuelle) sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Les coûts liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

Pour chaque acquisition, le Groupe comptabilise toute participation ne donnant pas le contrôle dans une entité acquise, soit à la juste valeur, soit à hauteur de la quote-

part de la participation ne donnant pas le contrôle dans les actifs nets de l'entité acquise. Cette option reste ouverte regroupement d'entreprises par regroupement d'entreprises.

À la date d'acquisition la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, s'il y a lieu de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ;
- et le montant net des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur ;

est comptabilisée en *goodwill*.

Si la différence résultant du calcul ci-dessus est négative, elle est rapportée directement en résultat.

Les méthodes comptables des filiales sont modifiées, le cas échéant, pour se conformer aux méthodes comptables adoptées par le Groupe.

## 2.4.2 Transactions et participations ne donnant pas le contrôle

Les transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle sont traitées par le Groupe comme des transactions entre actionnaires. Dans le cas d'une acquisition complémentaire de titres dans une filiale déjà contrôlée, la différence entre la contrepartie payée et la part acquise correspondante de la valeur comptable des actifs nets de la filiale est comptabilisée dans les capitaux propres. Dès lors que le Groupe cesse d'exercer un contrôle, toute participation résiduelle dans l'entité est réévaluée à sa juste valeur, les variations de la valeur comptable étant comptabilisées en résultat.

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe. En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante : la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « *Autres passifs non courants* » ; les intérêts minoritaires correspondants sont annulés. Pour les acquisitions avec prise de contrôle réalisées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, et en application des normes IFRS 3 révisée et IFRS 10, la contrepartie de ce passif est enregistrée en déduction des capitaux propres hors-groupe à hauteur de la valeur comptable des intérêts minoritaires concernés, et en déduction des capitaux propres part du Groupe pour l'excédent éventuel. La dette est réévaluée à chaque clôture à la valeur actuelle de remboursement, c'est-à-dire à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option de vente. Toute variation de valeur est comptabilisée en capitaux propres. Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

## 2.4.3 Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable lui permettant de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle.

Les participations du Groupe dans des entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations sont comptabilisées au coût et ajustées pour tenir compte des variations postérieures à l'opération, de la quote-part de l'investisseur dans les actifs nets de l'entreprise associée. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans cette entreprise, la valeur comptable est ramenée à zéro et le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, sauf s'il a une obligation légale ou implicite à effectuer des paiements pour le compte de l'entreprise associée.

## 2.4.4 Partenariats

Les coentreprises sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, en vertu d'un accord contractuel. Les participations du Groupe dans des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, comme pour les entreprises associées.

Le Groupe n'a pas d'activité conjointe.

## 2.4.5 Entités ad hoc

Les entités ad hoc telles que les Sociétés Securitifleet, Euroguard (l'entité ad hoc de type « Protected Cell Company » d'assurance et de réassurance), FCT Sinople et EC Finance Plc, sont consolidées dès lors que la nature des relations entre le Groupe et l'entité ad hoc indique que celle-ci est, en substance, contrôlée par le Groupe. Les entités ad hoc sont des entités créées en vue de réaliser un objectif limité et bien défini.

## 2.5 Recyclage des écarts de conversion

Les écarts de conversion constatés en Autres éléments du résultat global seront recyclés uniquement dans le cas d'une sortie totale de la filiale, la sortie partielle étant définie par le Groupe comme une réduction de pourcentage d'intérêt dans une filiale et non pas comme une réduction des montants investis.

## 2.6 Conversion des opérations en devises

### 2.6.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel opère

l'entité (« la monnaie fonctionnelle »). Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle d'Europcar Mobility Group et la monnaie de présentation du Groupe.

## 2.6.2 Transactions et soldes en devises

Les transactions en devises sont converties dans la monnaie fonctionnelle sur la base du taux de change en vigueur aux dates des transactions. Les actifs et passifs monétaires libellés en devises à la date de clôture sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à cette date. Les différences de conversion découlant de la conversion des actifs et passifs monétaires sont comptabilisées au compte de résultat. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises et évalués à leur coût historique sont convertis sur la base du taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et

passifs non monétaires libellés en devises et évalués à leur juste valeur sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à la date d'estimation de la juste valeur.

## 2.6.3 États financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs des activités à l'étranger, y compris le *goodwill* et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation, sont convertis en euros sur la base du taux de change en vigueur à la date de chaque clôture, alors que les capitaux propres sont convertis aux taux historiques. Les produits et charges des activités à l'étranger sont convertis en euros au taux de change moyen pondéré. Les différences de conversion qui en résultent sont comptabilisées en autres éléments du résultat global au sein des capitaux propres.

## 2.6.4 Taux de conversion

Les principaux taux de conversion utilisés pour les exercices clos au 31 décembre 2018 et 2017 sont :

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Livre Sterling (GBP)	1,130	1,118	1,141	1,127
Dollar australien (AUD)	0,633	0,617	0,679	0,652
Dollar américain (USD)	0,847	0,873	0,885	0,834
Couronne danoise (DKK)	0,134	0,134	0,134	0,134

Source : Banque de France.

## 2.7 Goodwill

Le *goodwill* comptabilisé en monnaie locale, qui n'est pas amorti, est soumis à un test de dépréciation chaque année ou plus fréquemment lorsqu'il se produit un événement déclencheur (indice de perte de valeur). Aux fins du test de dépréciation, le *goodwill* est affecté aux unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient, selon les prévisions, bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance au *goodwill*.

Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le *goodwill* est affecté par secteur opérationnel et à l'intérieur du secteur d'activité de location de véhicules, par pays.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité, déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par ces actifs ou selon une autre méthode plus appropriée. Lorsque la valeur recouvrable

est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat. La perte de valeur est tout d'abord comptabilisée comme un ajustement de la valeur comptable du *goodwill* affecté à l'unité génératrice de trésorerie et le reliquat de la perte est, le cas échéant, affecté de façon proportionnelle aux autres actifs à long terme de l'unité.

Le *goodwill* découlant d'acquisitions d'entreprises associées est inclus dans les « Participations dans les entreprises associées » et le montant global du *goodwill* est soumis à un test de dépréciation.

Les pertes de valeur liées au *goodwill* sont comptabilisées sous la rubrique « pertes de valeur sur écarts d'acquisition ».

## 2.8 Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le *goodwill* correspondent principalement à des marques et licences, des relations contractuelles avec des clients, à des licences de logiciels acquises et à des projets de développement immobilisés.

## 2.8.1 Marques et licences

### MARQUES AYANT UNE DURÉE D'UTILITÉ INDÉTERMINÉE

La marque Europcar, d'une durée d'utilité indéterminée, est comptabilisée au coût et n'est pas amortie. Elle est en revanche soumise à un test annuel de dépréciation selon la méthode du règlement net des redevances.

Suite à l'acquisition du Groupe Buchbinder en 2017, les marques Buchbinder, Global et Megadrive ont été identifiées et valorisées en utilisant la méthode « relief from royalty ». Elles sont considérées comme ayant une durée de vie illimitée.

Suite à l'acquisition du Groupe Goldcar en 2017, la marque Goldcar a été identifiée et valorisée en utilisant la méthode « relief from royalty ». Elle est considérée comme ayant une durée de vie illimitée.

Les pertes de valeur liées aux marques sont comptabilisées sous la rubrique « Autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat.

### MARQUES AYANT UNE DURÉE D'UTILITÉ DÉTERMINÉE

Les marques et les licences ayant une durée d'utilité déterminée sont comptabilisées au coût diminué du montant cumulé des amortissements. Elles sont amorties selon le mode linéaire, afin de répartir leur coût en une charge constante sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat sous-jacent (10 ans). Elles sont soumises à un test de dépréciation lorsqu'il se produit un événement déclencheur (indice de perte de valeur).

Le Groupe ne détient pas de marques à durée d'utilité déterminée.

## 2.8.2 Relations contractuelles avec des clients

Les relations contractuelles avec les clients qui sont acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises sont amorties sur la durée d'utilité des relations. La méthode d'évaluation est réalisée sur la base des surprofits attendus. Celles-ci font l'objet d'un test de dépréciation dans le cas où le management identifie une indication de perte de valeur de ces actifs.

## 2.8.3 Logiciels et systèmes d'exploitation

Les licences de logiciels acquises sont inscrites à l'actif sur la base des coûts engagés pour leur acquisition et leur mise en service. Ces coûts sont amortis sur la durée d'utilité estimée du logiciel (voir ci-après). Les coûts associés au développement et à la maintenance de logiciels sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

Les coûts directement associés au développement de logiciels identifiables et uniques contrôlés par le Groupe, et susceptibles de générer des avantages économiques supérieurs aux coûts engagés sur une période de plus d'un an, sont comptabilisés dans les immobilisations. Les

coûts comprennent les charges du personnel affecté au développement du logiciel, ainsi qu'une quote-part des frais généraux directement rattachable au développement du logiciel.

Les coûts de développement de logiciels comptabilisés en tant qu'actifs sont amortis sur la durée d'utilité estimée du logiciel (voir ci-après).

## 2.8.4 Autres Immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles acquises par le Groupe sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-après) et des pertes de valeur. Elles englobent le droit d'exploitation des marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

## 2.8.5 Amortissement

Les immobilisations incorporelles sont amorties à compter de la date de leur mise en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- marques ayant une durée d'utilité déterminée : 10 ans ;
- droit au bail : 10 ans ;
- logiciels : 3 ans ;
- systèmes d'exploitation : 5 à 10 ans.

## 2.9 Immobilisations corporelles

### 2.9.1 Actifs détenus en propre

Les immobilisations corporelles figurent au bilan au coût historique, déduction faite du montant cumulé des amortissements et des pertes de valeur.

Lorsque les composants d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés comme des immobilisations corporelles distinctes et amortis sur la durée d'utilité de chaque composant. Les frais de réparation et de maintenance sont comptabilisés en charges au fur et à mesure qu'ils sont engagés.

### 2.9.2 Actifs loués

La norme IAS 17 définit un contrat de location comme un accord par lequel le bailleur cède au preneur, pour une période déterminée, le droit d'utilisation d'un actif en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

Les contrats de location en vertu desquels le Groupe assume la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés comme des contrats de location-financement (comptabilité du preneur). Les biens immobiliers occupés par leur propriétaire acquis par le biais d'un contrat de location-financement sont comptabilisés à leur juste valeur ou à la valeur actualisée des paiements minimums au titre du contrat de location au commencement du contrat, si celle-ci est inférieure, déduction faite des amortissements et des pertes de valeur.



### 2.9.3 Coûts ultérieurs

Le Groupe intègre dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle, le coût de remplacement d'une partie de cette immobilisation lorsque ce coût est engagé, qu'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément bénéficieront au Groupe et que le coût de cet élément peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts sont comptabilisés en charges au compte de résultat au fur et à mesure qu'ils sont engagés. Les frais de réparation et les intérêts sur les emprunts sont comptabilisés dans les charges courantes.

### 2.9.4 Amortissement

Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

- constructions : 25 à 50 ans ;
- installations techniques et machines : 6 à 12 ans ;
- autres équipements, matériel et mobilier de bureau, dont outillages spécifiques : 3 à 15 ans.

La durée d'utilité est réexaminée une fois par an.

## 2.10 La flotte de véhicules

Le Groupe opère une flotte importante acquise avec ou sans clause de rachat. Selon le financement mis en œuvre pour ces acquisitions, le mode de comptabilisation de l'actif et du passif est différent en application des normes comptables IFRS. Ainsi les véhicules acquis *via* de la dette enregistrée au bilan ou *via* des contrats de locations financés, sont comptabilisés au bilan en actifs courants compte tenu de la durée du cycle opérationnel du Groupe. Les véhicules financés *via* des contrats de locations simples ne sont eux pas comptabilisés au bilan. Les engagements afférents figurent alors en engagement hors bilan.

### 2.10.1 Flotte détenue en propre

La flotte opérée par le Groupe est acquise selon deux types de contrats :

- soit avec une clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules dits « buy back ») ;
- soit sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules dits « à risque »).

#### (i) VÉHICULES ACQUIS AVEC CLAUSE DE RACHAT PAR LE CONSTRUCTEUR OU LE CONCESSIONNAIRE

Une des spécificités inhérentes à l'industrie automobile est l'achat ou la vente de véhicules dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire au terme d'une durée prédéterminée et généralement inférieure à 12 mois.

Ce contrat s'analyse sur le plan comptable comme un contrat de location opérationnel prépayé dans la mesure où :

- le Groupe n'a pas le contrôle du véhicule puisqu'il ne peut pas le revendre ;

- le contrat ne lui accorde que le droit d'utiliser l'actif sur une période donnée ; et

- que cet actif conserve une part significative de sa valeur au moment de son rachat par le constructeur.

Ce mode de comptabilisation est en ligne et symétrique avec la comptabilisation chez les constructeurs qui considèrent qu'il n'y a pas de transfert des risques et avantages compte tenu du fait qu'ils conservent le risque de valeur résiduelle de l'actif et que ce risque est significatif.

Le montant enregistré reflète le coût d'acquisition des véhicules (net des rabais liés aux volumes), et correspond à la somme de deux montants représentant deux actifs courants distincts :

- la « Créance sur les contrats avec clause de rachat des véhicules », qui représente le prix de rachat contractuel (l'engagement du constructeur ou du concessionnaire automobile) ; les prix de rachat des véhicules avec engagement de rachat sont contractuellement déterminés selon (i) un pourcentage prédéfini du prix initial du véhicule et le mois au cours duquel le véhicule est racheté ou (ii) le prix initial capitalisé minoré d'un montant de dépréciation économique fixé, dans les deux cas sous réserve d'ajustements en fonction de l'état des véhicules, de leur kilométrage et des périodes de détention » ;

- la « Charge d'amortissement différée liée aux véhicules », qui représente la différence entre le coût d'acquisition du véhicule et le prix de rachat contractuel. Cet actif est amorti dans le compte de résultat de façon linéaire sur la durée contractuelle de détention du véhicule.

Compte tenu de la durée de détention de ces actifs, le Groupe comptabilise ces véhicules comme actifs courants au début du contrat.

Pour les véhicules volés, le Groupe comptabilise une dépréciation en déduction de la « Créance sur le contrat avec clause de rachat du véhicule » sur une période de trois mois suivant le vol. Pour les véhicules gravement endommagés, le Groupe ajuste la valeur de la créance correspondante sur la base d'expertises de ces véhicules réalisées par des tiers.

#### (ii) VÉHICULES ACQUIS SANS CLAUSE DE RACHAT PAR LE CONSTRUCTEUR OU LE CONCESSIONNAIRE (VÉHICULES « À RISQUE »)

Le Groupe présente les véhicules acquis sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire automobile comme des véhicules « à risque ». Les véhicules sont initialement évalués au coût, y compris les droits sur les importations, les taxes à l'achat non remboursables et tout coût directement attribuable au transfert du véhicule jusqu'au lieu de location et à sa mise en état pour permettre sa location. Dès leur acquisition, les véhicules « à risque » sont amortis de façon linéaire sur la période de détention planifiée et leur valeur résiduelle projetée. La valeur résiduelle des véhicules est régulièrement examinée au cours de la période de détention à la lumière des conditions du marché de l'occasion et ajustée si nécessaire.

Dans la plupart des cas, la durée de détention d'un véhicule ne dépasse pas 12 mois. Pour les utilitaires et les camions, la

durée de détention peut s'échelonner entre 12 et 24 mois. En conséquence, bien que les véhicules « à risque » aient une nature d'immobilisation corporelle, le Groupe classe ces véhicules au bilan dans les actifs courants au poste « Flotte inscrite au bilan » – voir Note 21.

## 2.10.2 Flotte financée au moyen de contrats de location

La flotte opérée peut être financée grâce à des contrats de location conclus avec des institutions financières ou les divisions de financement de constructeurs automobiles répondant soit aux critères de location financement soit aux critères de location simple. Les principes de comptabilisation sont alors identiques à ceux mentionnés en section immobilisations corporelles – actifs loués.

### (I) CONTRATS DE LOCATION – SIMPLE

Les contrats selon lesquels les bailleurs ne transfèrent pas à Europcar les risques et les avantages significatifs inhérents à la propriété, répondent en substance aux critères de contrat de location simple tels que définis par la norme IAS 17 et en conséquence, les véhicules concernés ne sont pas comptabilisés au bilan. Les loyers payés au titre de ces véhicules sont présentés dans la Note 33 (a) « Contrats de location simple ».

### (II) CONTRAT DE LOCATION – FINANCEMENT

A contrario, lorsqu'Europcar est exposé à un risque de valeur résiduelle significatif aux termes des accords de location conclus avec les institutions financières et les divisions de financement de constructeurs automobiles, l'accord est considéré comme un contrat de location-financement.

Dans ce cas, ces contrats sont comptabilisés à l'actif du bilan en contrepartie d'une dette financière. Ces actifs sont amortis sur leur durée d'utilité attendue sur la même base que les actifs détenus, ou lorsqu'elle est plus courte sur la durée du contrat de location correspondant.

De même que pour les véhicules « à risque », leur durée moyenne de détention ne dépasse habituellement pas 12 mois. En conséquence, les véhicules financés dans le cadre de contrats de location-financement sont comptabilisés dans l'actif courant.

## 2.11 Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers sont classés en trois catégories : actifs à la juste valeur par capitaux propres, actifs à la juste valeur par résultat et actifs au coût amorti. Deux critères doivent être utilisés pour déterminer la classification et l'évaluation des actifs financiers : le *business model* de l'entité quant à la gestion de ses actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier. La classification adoptée par défaut est celle de la mise à la juste valeur par résultat.

Les passifs financiers sont classés dans les catégories suivantes : passifs financiers à la juste valeur par résultat et passifs au coût amorti.

La direction décide du classement des actifs et des passifs financiers lors de la comptabilisation initiale.

### 2.11.1 Actifs financiers

#### (I) ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES

Les gains et les pertes découlant des variations de la juste valeur de ces instruments sont comptabilisés en Autres éléments du résultat global au sein des capitaux propres, exception faite des pertes de valeur et des éléments monétaires tels que les différences de conversion. Lors de la décomptabilisation de ces instruments, le cumul du gain ou de la perte stocké en capitaux propres est rapporté en résultat. Lorsque ces instruments sont porteurs d'intérêts, les intérêts sont comptabilisés au compte de résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ces actifs qui ne sont pas cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable sont évalués au coût historique, diminué du montant cumulé des pertes de valeur.

#### *Dépréciation des actifs financiers avec mise à la juste valeur par capitaux propres*

Une baisse significative ou prolongée de leur juste valeur en deçà de leur coût historique est également prise en compte pour déterminer l'existence d'une perte de valeur. En présence d'une telle indication, la perte nette cumulée précédemment comptabilisée directement en capitaux propres est sortie des capitaux propres et comptabilisée au compte de résultat.

Les pertes de valeur liées à des instruments de capitaux propres comptabilisés au compte de résultat ne sont pas reprises par le biais du compte de résultat jusqu'à la vente de l'instrument de capitaux propres. Postérieurement à une dépréciation, une augmentation de la juste valeur d'un instrument de capitaux propres est comptabilisée directement dans les capitaux propres.

#### (II) ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

Les actifs financiers à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement les participations dans les sociétés non consolidées (voir Note 19).

#### (III) ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

##### *Créances assimilées liées à la flotte de véhicules*

Voir ci-après note « Créances et dettes assimilées à la flotte de véhicules ».

##### *Clients et autres débiteurs*

Les créances clients sont des montants dus par les clients en contrepartie des services fournis dans le cadre normal des activités ; ces créances sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis postérieurement évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite d'une provision pour dépréciation.

La méthode de dépréciation des créances est présentée après en paragraphe (vi). Le détail des dépréciations des créances figure en Note 23.

La perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans les « Coûts liés à l'exploitation, la location, aux produits des activités ordinaires de la flotte » (voir Note 6).

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

La trésorerie comprend les disponibilités.

Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme et des instruments très liquides comme des valeurs mobilières de placement et des obligations assorties d'une échéance inférieure à 3 mois à la date d'acquisition, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et ne comportant pas de risques de change significatifs en valeur. Les instruments financiers classés dans la catégorie trésorerie et équivalents de trésorerie sont comptabilisés à la juste valeur par résultat.

#### *Trésorerie soumise à restrictions*

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont considérés comme de la trésorerie soumise à restrictions lorsqu'ils (i) sont utilisés pour couvrir l'indemnisation future de sinistres ou (ii) ne sont pas immédiatement disponibles pour le financement de l'activité des filiales. En conséquence, la trésorerie cantonnée dans les entités ad hoc suivantes en rapport avec les activités de location de véhicules et d'assurance, est considérée comme étant de la trésorerie soumise à restrictions :

- Securitifleet Holding et Securitifleet Holding Bis ;
- FCT Sinople (« Fonds Commun de Titrisation ») ;
- EC Finance plc ; et
- Euroguard, captive d'assurance.

La trésorerie soumise à restrictions et les équivalents de trésorerie soumis à restrictions sont présentés séparément de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

#### (IV) AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers concernent essentiellement les actifs financiers non dérivés assortis de paiements fixes ou déterminables et d'une échéance fixe, que l'entité a la ferme intention et la possibilité de conserver jusqu'à l'échéance, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et découlent des activités de prêt ou de la fourniture de biens ou de services. Elle comprend principalement les prêts, les créances, les dépôts et paiements d'avances et les valeurs mobilières de placement qui ne sont pas classées dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que le portefeuille d'actifs financiers (placements obligataires diversifiés auprès de plusieurs établissements financiers) détenus par les cellules Euroguard.

Ces actifs sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les coûts de transaction. Ils sont ultérieurement évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le coût amorti des créances à court terme avoisine généralement le montant nominal de ces éléments.

Ces actifs sont considérés comme des actifs financiers non courants si leur échéance est supérieure à 12 mois ou comme des actifs financiers courants (voir Note 19).

#### (V) DÉPRÉCIATION DES ACTIFS FINANCIERS

Les dépréciations d'actifs évalués au coût amorti sont estimées sur la base de pertes attendues au titre du risque de crédit de la contrepartie selon un mécanisme fondé sur la différence entre les flux attendus actualisés et les flux d'origine ou l'encours au bilan. Une dépréciation collective pour un groupe d'actifs est effectuée lorsque les caractéristiques de ces actifs ainsi regroupés sont similaires.

Les pertes attendues pour les créances de buy-back vis-à-vis des constructeurs sont évaluées à partir des probabilités de défaut des principaux constructeurs du Groupe obtenues auprès d'organismes de notation. Les pertes attendues pour les créances locatives sont évaluées à partir d'un taux de perte historique. Une dépréciation complémentaire peut être constatée lorsqu'on observe un indicateur objectif de dépréciation avec une perte avérée.

La dépréciation des actifs évalués au coût amorti est détaillée à la Note 22.

La méthode de dépréciation des actifs à la juste valeur par capitaux propres est détaillée dans le paragraphe (i) Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres.

#### 2.11.2 Passifs financiers au coût amorti

Ces passifs financiers englobent :

- les emprunts et les dettes financières ;
- les fournisseurs et autres dettes ;
- les découverts bancaires.

Le coût amorti des fournisseurs et autres dettes à court terme avoisine généralement leur montant nominal.

Les emprunts sont initialement comptabilisés à la juste valeur, nette des coûts de transaction. Les emprunts sont postérieurement évalués au coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif tient compte des paiements d'intérêts et de l'amortissement des coûts de transaction. Les coûts de transaction sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif sur la durée de l'emprunt.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe sont inclus dans les emprunts courants dans le bilan et le tableau des flux de trésorerie.

Les emprunts sont classés comme des passifs courants, sauf si le Groupe dispose d'un droit inconditionnel de différer le règlement du passif pendant au moins 12 mois après la date de clôture.

En cas de modification de dette financière au coût amorti, la valeur comptable du financement est recalculée comme étant la somme des nouveaux flux actualisée au TIE d'origine. De fait, le gain ou la perte financière résultant des changements de caractéristiques est reconnu(e) immédiatement dans le compte de résultat.

### 2.11.3 Créances et dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules

Les créances et assimilées liées à la flotte comprennent :

- des créances dues par des constructeurs automobiles ou des concessionnaires rachetant les véhicules une fois ceux-ci restitués au constructeur à la fin de la période de détention (contrats avec clauses de rachat). Les créances liées à la flotte de véhicules sont comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond à leur valeur nominale. Ces créances sont payables à moins d'un an ;
- le montant total des créances de TVA du Groupe puisque la plupart se rapportent à la flotte de véhicules.

Les dettes liées à la flotte de véhicules correspondent à des montants dus à des constructeurs automobiles ou à des concessionnaires. Ces dettes, qui sont comptabilisées à leur juste valeur, sont exigibles à moins d'un an. Les dettes liées à la flotte de véhicules comprennent le montant total des dettes de TVA, car celles-ci se rapportent principalement à la flotte de véhicules.

En outre, les créances et dettes et assimilées liées à la flotte de véhicule comprennent également les effets d'un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat. L'actif sur le constructeur et le passif sur le bailleur, d'un montant équivalent, ne peuvent être compensés au bilan, en l'absence de droit exécutoire détenu par le Groupe.

### 2.11.4 Instruments financiers dérivés avec mise à la juste valeur par capitaux propres ou par résultat

Un instrument financier est un contrat qui donne lieu à la fois à un actif financier dans une entité et à un passif financier ou un instrument de capitaux propres dans une autre.

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de taux de change et de taux d'intérêt. Conformément à sa politique de gestion de trésorerie, le Groupe ne détient et n'émet aucun instrument financier dérivé à des fins de transaction.

Lorsque les instruments dérivés sont détenus aux fins de la gestion des risques et lorsque les transactions satisfont aux critères requis, le Groupe applique la comptabilité de couverture de juste valeur, la comptabilité de couverture des flux de trésorerie ou la couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger, selon le risque couvert.

Dès la mise en place de la transaction, le Groupe documente la relation de couverture entre les instruments de couverture et les éléments couverts, ainsi que ses objectifs en matière de gestion de risques et sa politique de

couverture. Le Groupe documente également l'évaluation qu'il fait, lors de la mise en place de la couverture et à titre permanent, du caractère hautement efficace des instruments dérivés utilisés dans le cadre des opérations de couverture pour compenser les variations des justes valeurs ou des flux de trésorerie des éléments couverts. Les justes valeurs des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture sont présentées à la Note 29.

Au 31 décembre 2018, le Groupe ne détenait pas d'instrument dérivé répondant aux critères de la comptabilité de couverture de juste valeur ou d'un investissement net.

#### COMPTABILITÉ DE COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les couvertures de flux de trésorerie éligibles, le gain ou la perte de juste valeur associée à la partie efficace de la couverture de flux de trésorerie est initialement comptabilisé dans les capitaux propres (voir état consolidé du résultat global), puis recyclé dans le compte de résultat durant les périodes au cours desquelles l'élément couvert affectera le résultat. Toute partie inefficace du gain ou de la perte liée à l'élément couvert est comptabilisée immédiatement au compte de résultat dans le « Résultat financier » (voir Note 13).

### 2.12 Actions propres

Les actions Europcar Mobility Group détenues par la société mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

### 2.13 Avantages du personnel

Le Groupe fait bénéficier ses membres du personnel d'avantages postérieurs à l'emploi au travers de régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies.

#### 2.13.1 Régimes de retraite à cotisations définies

Un régime de retraite à cotisations définies est un régime de retraite en vertu duquel le Groupe verse des cotisations fixes à une entité indépendante ou à un fonds de pension. Le Groupe n'est tenu par aucune obligation légale ou implicite de verser des cotisations supplémentaires si le fonds ne détient pas suffisamment d'actifs pour payer toutes les prestations dues au titre de l'exercice en cours et des exercices passés. Le Groupe cotise à des régimes publics et souscrit des assurances au profit de certains membres du personnel, qui sont considérés comme des régimes à cotisations définies. Les cotisations aux régimes sont comptabilisées en charges au cours de la période durant laquelle les services sont rendus par les membres du personnel.

### 2.13.2 Régimes de retraite à prestations définies

Les régimes de retraite ne répondant pas à la définition d'un régime à cotisations définies sont des régimes à prestations définies. Dans le cadre du régime de retraite à prestations définies du Groupe, le montant de la retraite qu'un membre du personnel percevra lors de son départ à la retraite est défini par référence à son ancienneté et à son salaire de fin de carrière.

Le Groupe conserve une obligation légale au titre des prestations, même si les actifs du régime servant à financer les prestations définies ont été réservés. Les actifs des régimes peuvent englober des actifs spécialement affectés à un fonds de pension à long terme.

L'engagement net du Groupe au titre des régimes de retraite à prestations définies est évalué par un actuaire indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode nécessite de retenir des hypothèses actuarielles spécifiques qui sont détaillées à la Note 30 « *Avantages du personnel* ». Ces évaluations actuarielles sont réalisées à chaque clôture en estimant la valeur actualisée du montant des avantages futurs acquis par les membres du personnel en contrepartie des services rendus au cours de l'exercice courant et des exercices précédents, et intègre l'impact des futures hausses de salaires.

Les actifs des régimes de retraite sont généralement détenus par des entités juridiques distinctes et sont évalués à la juste valeur, telle que déterminée à chaque date de clôture.

Conformément à la norme IAS 19, le passif inscrit au bilan au titre des régimes de retraite à prestations définies correspond à la valeur actualisée de l'engagement relatif aux régimes à prestations définies à la date de clôture, diminué de la juste valeur des actifs des régimes.

D'un exercice à l'autre, les différences entre, d'une part, les passifs anticipés et leurs montants réestimés et, d'autre part, le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. Ces écarts actuariels peuvent provenir soit de la modification des hypothèses actuarielles utilisées à la clôture, ou d'ajustements liés à l'expérience découlant de la modification, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la clôture de l'exercice précédent.

Le Groupe comptabilise les écarts actuariels en autres éléments du résultat global dans « l'État du résultat global » au cours de la période durant laquelle ils se produisent.

Le coût des services passés est immédiatement comptabilisé dans les charges opérationnelles sous la rubrique « Charges de personnel ».

Les effets d'actualisation et le rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en résultat financier (voir Note 13).

### 2.13.3 Avantages à long terme

L'engagement net du Groupe au titre des avantages à long terme autres que les régimes de retraite (ou régimes d'avantages postérieurs à l'emploi) représente les avantages futurs que les membres du personnel ont acquis en contrepartie des services rendus au cours de la période courante et des périodes précédentes, par exemple la Médaille du Travail en France et le Jubilee en Allemagne. L'engagement, déterminé à l'aide de la méthode des unités de crédit projetées, est calculé à sa valeur actualisée. La provision est comptabilisée nette de la juste valeur de tous les actifs liés (c'est-à-dire que tous les écarts actuariels et le coût des services passés sont comptabilisés immédiatement dans le compte de résultat consolidé).

### 2.13.4 Plans d'intéressement et de 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 résultat revenant aux actionnaires d'Europcar Mobility Group, compte tenu de certains ajustements. Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il est tenu par une obligation contractuelle.

Les charges afférentes sont comptabilisées dans les Charges de personnel (voir Note 7 « *Charges de personnel* »).

## 2.14 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation légale ou implicite découlant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable. Si l'impact est significatif, les provisions sont déterminées en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés à l'aide d'un taux avant impôts reflétant l'appréciation par le marché de la valeur-temps de l'argent, et, si besoin est, les risques spécifiques au passif.

Une provision, déterminée de façon actuarielle, est constituée au titre de la valeur estimée des pertes non assurées découlant de sinistres connus et inconnus. Lorsqu'il est anticipé que ces sinistres seront réglés sur une longue période, la provision constituée représente la valeur actualisée des dépenses estimées nécessaires pour éteindre l'obligation. Le caractère recouvrable de tout excédent de primes versées d'avance sur les passifs estimés est évalué et une provision est constituée si nécessaire.

Dans le cadre habituel de ses activités, le Groupe peut faire l'objet de procédures ou d'enquêtes en rapport avec le respect des lois et réglementations dans différentes juridictions, dont certaines émanant des administrations fiscales ou des autorités de la concurrence. Le Groupe constitue généralement une provision dès lors qu'un risque représente une sortie probable de trésorerie à l'égard d'un tiers sans contrepartie et que la perte susceptible d'en découler peut être estimée de manière suffisamment fiable.



Une provision est constituée au titre des coûts de rachat et de remise en état des véhicules sur la période de détention des véhicules.

L'impact de l'actualisation des provisions est comptabilisé en autres charges financières.

## 2.15 Produits des activités ordinaires

Ils comprennent les produits tirés de la location de véhicules, les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules (incluant le carburant) et les redevances reçues du réseau des franchises Europcar, nets des remises et rabais et hors ventes intragroupe et taxes sur la valeur ajoutée et sur les ventes.

Les produits provenant des services sont comptabilisés au compte de résultat *pro rata temporis* sur la période durant laquelle les véhicules sont loués, selon les conditions du contrat de location. Le degré d'avancement est évalué sur la base des services effectivement fournis (nombre de jours de location durant l'exercice).

Lorsque les produits de la location des véhicules sont générés par des intermédiaires (tels que des agences de voyage), ils sont comptabilisés en brut dans le compte de résultat dès lors qu'Europcar :

- a la capacité de déterminer le prix ;
- réalise une partie du service ; et
- sélectionne, en son entière discrétion, les intermédiaires.

Les commissions sont comptabilisées sous la rubrique « Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules » du compte de résultat (voir Note 6).

Aucun produit n'est constaté en cas d'incertitude importante concernant le recouvrement de la contrepartie exigible.

Le Groupe a mis en œuvre un programme de fidélisation entrant dans le champ d'IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle ». Ce programme permet de bénéficier d'un week-end de location gratuite ou de coupons de réduction après avoir cumulé un certain nombre de locations éligibles au programme. Les avantages ainsi acquis peuvent être utilisés dès la location suivante et ont une validité de 12 mois après leur émission.

Compte tenu de son caractère récent, le Groupe ne considère que les impacts de l'application d'IFRIC 13, consistant :

- à considérer comme un élément distinct d'une vente, l'avantage acquis par le client, à savoir un week-end de location de véhicule gratuite à utiliser dans l'année qui suit ;
- à allouer une partie du prix de la vente initiale de la location à ce week-end et à la différer jusqu'à ce que l'obligation du groupe relative à ce week-end soit remplie,

sont peu significatifs. Pour cette raison, aucun impact n'a été comptabilisé à ce titre dans les états financiers consolidés arrêtés à fin décembre 2018.

## 2.16 Charges

### 2.16.1 Coûts de détention de la flotte

Les coûts de détention de la flotte englobent les coûts des véhicules tels que ceux liés aux contrats relatifs à la flotte de véhicules conclus avec les constructeurs automobiles *via* la comptabilisation de la charge d'amortissement des véhicules (voir « flotte des véhicules ») ou avec les bailleurs de fonds (*via* les loyers de contrat de location), les taxes se rapportant à la flotte de véhicules et les coûts engagés en vue de l'achat ou de la vente de véhicules.

Les coûts afférents aux contrats de location de véhicules comprennent principalement des charges d'amortissement, nettes des rabais et des charges hors bilan liées aux contrats de location simple (voir en Note 2 « Principales méthodes comptables », 2.10 « Flotte de véhicules »).

Les coûts afférents à l'acquisition et à la cession de véhicules comprennent le coût des accessoires des véhicules et les coûts liés à la mise en service des nouveaux véhicules et à la vente de véhicules usagés.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Coûts de détention de la flotte » selon la méthode linéaire, sur la durée du contrat.

### 2.16.2 Coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules

Les coûts d'exploitation de la flotte correspondent à des coûts engagés durant le cycle d'exploitation de la flotte au titre :

- des remises en état ;
- des réparations ;
- de la maintenance ;
- de la dépréciation des véhicules gravement endommagés, accidentés ou volés ; et
- des assurances.

Les coûts de la location comprennent le carburant, les transferts de véhicules, le lavage des véhicules, etc. Les coûts liés aux produits des activités ordinaires englobent les commissions, les taxes aéroportuaires et ferroviaires, etc.

### 2.16.3 Paiements au titre des contrats de location-financement

Les paiements minimaux au titre des contrats de location-financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif.

## 2.17 Plan d'options et assimilés

Le Groupe a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution et tient compte de la valorisation de la restriction durant la période d'inaccessibilité éventuelle (voir Note 8) Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits. L'estimation de la charge à comptabiliser tient compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits.

## 2.18 Autres produits et charges non courants

### 2.18.1 Coûts liés aux acquisitions d'entreprises

Les charges liées aux acquisitions comprennent notamment les charges engagées dans le cadre de l'intégration des acquisitions, telles que les honoraires juridiques et comptables, les coûts de licenciement et les honoraires de conseil afférents aux licenciements découlant de la rationalisation du réseau des stations de location et des fonctions de support, la dépréciation d'actifs corporels et les coûts de transfert, les coûts liés à la résiliation des baux et de remise en état d'immeubles, réalisés dans le cadre de l'intégration des activités acquises.

### 2.18.2 Charges de réorganisation et autres coûts non courants

Les charges de réorganisation englobent les charges engagées au titre de la restructuration des activités dans le but d'adapter l'organisation au plan local ou l'organisation du Groupe à l'évolution des conditions économiques. Ces charges comprennent les coûts liés à la réduction des effectifs, les honoraires liés à la transformation du Groupe, les coûts relatifs aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels et les coûts de transfert, les coûts de résiliation anticipée des baux dans le cadre de ces restructurations ainsi que des coûts et provisions relatifs à des litiges encourus par le Groupe.

Les éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés de manière distincte en « Autres produits et autres charges non-courants », ceci afin de faciliter la compréhension de la performance du Groupe.

## 2.19 Résultat financier

Le résultat financier comprend les intérêts exigibles sur les emprunts calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les produits des dividendes, les coûts de financement, les pertes et gains de change, les profits et les pertes sur les instruments financiers qui sont comptabilisés au compte de résultat et les parties inefficaces du profit ou de la perte sur les instruments de couverture des flux de trésorerie, ainsi que les éléments financiers des charges de

retraite (effet d'actualisation et le rendement attendu des actifs des régimes).

Les produits d'intérêt sont comptabilisés en résultat au fur et à mesure qu'ils sont courus, selon la méthode du taux d'intérêt effectif. La composante de charge d'intérêt des paiements au titre des contrats de location-financement est comptabilisée en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 2.20 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat de l'exercice englobe l'impôt courant et les impôts différés. L'impôt sur le résultat est comptabilisé au compte de résultat sauf s'il se rapporte à des éléments directement comptabilisés dans les capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé dans les capitaux propres.

L'impôt courant correspond à l'impôt sur le résultat de l'exercice devant être payé, estimé à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, ainsi que tout ajustement des impôts payables au titre des exercices précédents.

Le montant des impôts différés est basé sur le mode de réalisation ou de règlement anticipés de la valeur comptable des actifs et des passifs, à l'aide des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé uniquement dans la mesure où il est probable qu'il pourra être déduit des résultats imposables futurs. Les aspects considérés pour apprécier cette probabilité sont les suivants :

- existence de différences temporelles qui vont donner lieu à taxation dans le futur ;
- perspectives de bénéfices imposables.

## 2.21 Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué. Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis.

## 2.22 Indicateurs non définis par les normes IFRS

L'EBITDA corporate ajusté désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement non flotte, après déduction des charges d'intérêt liées à des dettes servant au financement de la flotte. Pour un rapprochement de l'EBITDA corporate ajusté avec le compte de résultat consolidé voir la Note 4 « Information sectorielle ».

## NOTE 3 VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

### 3.1 Principales acquisitions et cessions de la période

#### 3.1.1 Principales acquisitions et cessions de la période

Le 4 avril 2018, Europcar Mobility Group a cédé les 25 % détenus dans le capital de la société Car2go Europe GmbH à Daimler Mobility Services GmbH pour un montant de 70 millions d'euros. Cette cession a permis d'enregistrer un profit de 68,4 millions d'euros en compte de résultat.

Le 25 avril 2018, le Groupe Europcar a acquis, par l'intermédiaire de sa filiale Ubeeqo, 100 % de la société Poleis Consulting et de leur marque Scooty, start-up belge de partage de scooters électriques en libre-service créée en 2016. L'investissement réalisé s'élève à 0,1 million d'euros et l'actif net acquis s'élève à (0,3) million d'euros. Un *goodwill* provisoire de 0,4 million d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2018. Poleis Consulting est consolidée par intégration globale dans les états financiers du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> mai 2018.

La contribution de l'activité acquise au chiffre d'affaires et aux résultats opérationnels du Groupe sur la période se déroulant depuis la date d'acquisition jusqu'au 31 décembre 2018 n'est pas significative.

#### 3.1.2 Compléments de prix relatifs aux acquisitions de 2017

Le 25 mai 2018 et conformément au pacte d'actionnaires signé lors de l'acquisition de la société Lor'Rent en 2017, un complément de prix a été versé par le Groupe pour un montant total de 75 milliers d'euros.

Le 4 juin 2018 et conformément au pacte d'actionnaires signé lors de l'acquisition de Europcar Danemark en 2017, une première tranche du complément de prix a été versée par le Groupe pour un montant total de 5 millions d'euros. Un complément de prix de 1 million d'euros demeure comptabilisé dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

Le 17 décembre 2018 et conformément au pacte d'actionnaires signé lors de l'acquisition de Europcar Ireland en 2017, la seconde tranche du complément de prix a été versée par le Groupe pour un montant total de 5,3 millions d'euros.

### 3.2 Allocation du prix des principales acquisitions de 2017

#### 3.2.1 Retraitement de l'information comparative de 2017

Au cours de l'exercice 2018, Europcar Mobility Group a mis à jour l'allocation du prix de Buchbinder et de Goldcar, acquis en 2017. Conformément à IFRS 3, le bilan d'ouverture a été ajusté et certains actifs incorporels ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été achevée à la date d'acquisition avec un rattrapage de l'amortissement à hauteur de 1,0 million d'euros pour la période allant de la date d'acquisition au 31 décembre 2017. Les informations comparatives de 2017 présentées reflètent les ajustements des montants de 2017 provisoires présentés l'année dernière.

	31 décembre 2017, publié	Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder	Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Goldcar	Rattrapage de l'amortissement et de l'impôt différé	31 décembre 2017, ajusté
<b>ACTIF</b>					
Goodwill	1 138 793	(13 976)	(93 136)	-	1 031 681
Immobilisations incorporelles	809 960	29 000	127 431	(994)	965 397
Immobilisations corporelles	114 855	-	-	-	114 855
Impôts différés actifs	56 757	2 707	813	-	60 277
Flotte inscrite au bilan	2 342 605	(3 292)	-	-	2 339 313
Autres actifs <sup>(1)</sup>	1 319 521	-	-	-	1 319 521
Trésorerie	345 610	-	-	-	345 610
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>6 128 101</b>	<b>14 439</b>	<b>35 108</b>	<b>(994)</b>	<b>6 176 654</b>
<b>PASSIF</b>					
Capitaux Propres	837 995	-	-	(698)	837 297
Provisions	365 235	3 400	3 250	-	371 885
Dettes financières	3 520 402	-	-	-	3 520 402
Passif d'impôts différés	128 803	8 639	31 858	(296)	169 004
Autres passifs <sup>(2)</sup>	1 275 665	2 400	-	-	1 278 065
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>6 128 101</b>	<b>14 439</b>	<b>35 108</b>	<b>(994)</b>	<b>6 176 654</b>
<p>(1) Les autres actifs incluent les titres mis en équivalence, les autres actifs financiers courants et non courants, les instruments financiers non courants, les stocks, les clients et autres débiteurs, les créances assimilées liées à la flotte de véhicules, les actifs d'impôts exigibles.</p> <p>(2) Les autres passifs incluent les instruments financiers non courants, les autres passifs non courants, les dettes d'impôt exigibles, les dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules, les fournisseurs et autres dettes.</p>					

### 3.2.2 Allocation du prix d'acquisition

#### BUCHBINDER

Le 20 septembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du **Groupe Buchbinder** pour un montant total de 124,8 millions d'euros, comprenant un complément de prix estimé à 15 millions d'euros. L'allocation du prix d'acquisition a été initiée en 2017 et poursuivie au cours de l'exercice 2018 avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant. En 2017 des marques avaient été identifiées et valorisées à hauteur de 38,6 millions d'euros (Buchbinder pour 32,9 millions d'euros, Global pour 4,5 millions d'euros et Megadrive pour 1,2 million d'euros) et 11 millions d'euros d'impôts différés passifs relatifs à celles-ci ont été reconnus.

Au cours de l'exercice 2018 les actifs et passifs suivants ont été reconnus :

- des relations clients pour 27,8 millions d'euros ;
- de la technologie pour 1,2 million d'euros ;

- une dépréciation sur la flotte pour 3,3 millions d'euros ;
- des passifs éventuels pour 5,8 millions d'euros.

L'écart d'acquisition a été également impacté avec la reconnaissance d'impôts différés actifs (2,7 millions d'euros) et passifs (8,6 millions d'euros) liés aux actifs et passifs identifiés ci-dessus.

Selon IFRS 3, les actifs et passifs identifiés ci-dessus ont été reconnus comme si la comptabilisation du regroupement d'entreprises avait été complétée à la date d'acquisition avec un rattrapage des amortissements pour la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 31 décembre 2017 pour un montant total de 1,0 million d'euros. Les informations comparatives de 2017 présentées reflètent des ajustements aux montants 2017 provisoires présentés l'année dernière.

L'actif net acquis s'élevant à 68,3 millions d'euros, un *goodwill* de 56,5 millions d'euros a été reconnu.

EN MILLIERS D'EUROS	Valeur comptable avant acquisition	Ajustements de la Juste-Valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	3 051	67 551	70 602
Immobilisations corporelles nettes	2 617	-	2 617
Flotte nette	268 689	(3 292)	265 397
Autres actifs	48 255	-	48 255
Actifs d'impôts différés	239	2 708	2 947
Trésorerie	11 597	-	11 597
Passifs financiers courants	(272 398)	-	(272 398)
Passifs d'impôts différés	(1 791)	(20 123)	(21 914)
Autres passifs	(32 999)	(5 800)	(38 799)
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>27 260</b>	<b>41 044</b>	<b>68 304</b>
Prix payé en numéraire			109 800
Complément de prix			15 000
<b>Investissement total</b>			<b>124 800</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>			<b>56 496</b>

#### GOLDCAR

Le 19 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du **Groupe Goldcar** pour un montant total de 562,2 millions d'euros payé en numéraire.

L'allocation du prix d'acquisition a été réalisée au cours de l'exercice 2018 avec l'assistance d'un évaluateur externe indépendant.

Au cours de l'exercice 2018 les actifs et passifs suivants ont été reconnus :

→ des relations clients pour 3,7 millions d'euros ;

→ de la technologie pour 5,9 millions d'euros ;

→ la marque Goldcar pour 117,8 millions d'euros ;

→ des passifs éventuels pour 3,3 millions d'euros.

L'écart d'acquisition a été également impacté avec la reconnaissance d'impôts différés actifs (0,8 million d'euros) et passifs (31,9 millions d'euros) liés aux actifs et passifs identifiés ci-dessus.

L'actif net acquis s'élevant à 150,1 millions d'euros, un *goodwill* de 412,1 millions d'euros a été reconnu.

EN MILLIERS D'EUROS	Valeur comptable avant acquisition	Ajustements de la Juste-Valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	26 796	127 431	154 227
Immobilisations corporelles nettes	12 596	-	12 596
Flotte nette	195 145	-	195 145
Autres actifs	86 760	-	86 760
Actifs d'impôts différés	2 213	813	3 026
Trésorerie	38 469	-	38 469
Passifs financiers courants	(234 060)	-	(234 060)
Passifs d'impôts différés	-	(31 858)	(31 858)
Autres passifs	(70 983)	(3 250)	(74 233)
<b>Actifs nets acquis</b>	<b>56 936</b>	<b>93 136</b>	<b>150 072</b>
Prix payé en numéraire			562 207
Complément de prix			-
<b>Investissement total</b>			<b>562 207</b>
<b>ÉCART D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>			<b>412 135</b>



### 3.3 Principaux mouvements de périmètre et du portefeuille de participation durant l'année 2017

- Le 20 septembre 2017 le Groupe a acquis 100 % du groupe Buchbinder. Créée il y a plus de 60 ans, Buchbinder est une société reconnue en Allemagne, avec un réseau de 152 agences dont 18 en aéroports et une flotte de plus de 20 000 véhicules. Elle est la 5<sup>e</sup> plus importante société de location de véhicules sur le marché allemand avec un très fort positionnement dans la location de véhicules low-cost, et a également une position de leader sur le segment « Vans & Trucks ». Buchbinder est également l'un des leaders en Autriche et est présent en Hongrie et en Slovaquie.
- Le 19 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % du groupe Goldcar, l'un des principaux acteurs low-cost en Europe, et ce, notamment grâce à son fort ancrage en Espagne et au Portugal et à sa capacité à opérer un modèle d'exploitation purement *low cost* simple et efficace.
- Le 17 février 2017, le Groupe a pris, à travers sa filiale Europcar Lab S.A.S., le contrôle exclusif de la société Ubeeqo qui était jusqu'à présent consolidée par mise en équivalence dans le périmètre Europcar. À compter du 1<sup>er</sup> mars 2017, Ubeeqo est intégrée dans les comptes du Groupe en intégration globale.
- Le 27 avril 2017 le Groupe a acquis 100 % d'Europcar Danemark, l'un de ses principaux franchisés en termes de revenu, qui dispose d'une part de marché d'environ 30 % sur son territoire. Europcar Danemark opère une flotte moyenne de 6 000 véhicules au travers de 40 agences.
- Le 18 juillet 2017, le Groupe a acquis 100 % de LOR'RENT qui était un important franchisé du Groupe Europcar depuis 1980. Établie dans la région « Grand Est », la société LOR'RENT est basée à Luneville et possède huit agences réparties entre les Vosges, la Moselle et la Meurthe-et-Moselle.
- Le 20 décembre 2017, le Groupe a acquis 100 % d'InterRent S.à.r.l, le franchisé d'Europcar au Luxembourg.

## NOTE 4 SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le Groupe présentait dans ses états financiers arrêtés au 31 décembre 2017 une information sectorielle requise par IFRS 8 selon deux secteurs géographiques, Europe et Reste du Monde. Malgré une organisation en *Business Units* (*Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility* et *International Coverage*) mise en œuvre dès janvier 2017, le Groupe continuait de présenter une information sectorielle selon les secteurs géographiques car la gestion quotidienne du Groupe se faisait encore principalement sur la base de *reportings* pays.

Au cours de l'année 2018 le Groupe a finalisé l'implémentation de cette nouvelle organisation, adapté les systèmes d'élaboration du *reporting* du Groupe ainsi que les systèmes de gestion opérationnelle de l'activité. Désormais le Groupe est en mesure de définir et présenter les secteurs opérationnels au sens d'IFRS 8 suivants :

- **Cars & Vans & International Coverage** : activité historique du Groupe qui opère l'activité de location de véhicules d'une part avec sa propre flotte de véhicules dans 16 filiales en propre en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande et d'autre part à travers un réseau de partenaires et franchisés présents à la fois dans les pays dans lesquels Europcar exerce en direct (« franchise domestique ») et surtout dans les autres pays (« franchise internationale »).
- **Low Cost** : activité qui propose une offre de location de véhicules à bas prix avec une solide présence dans les principaux lieux touristiques en Europe.
- **New Mobility** : activité qui développe et déploie des nouvelles solutions de mobilité (autopartage, voitures avec chauffeur, covoiturage, etc.) grâce à des plateformes digitales spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques des clients.

Le Groupe présente un rapprochement global des informations sur les secteurs opérationnels et les états financiers consolidés en IFRS.

Le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels est le Directoire.

Les membres du Directoire revoient régulièrement les performances opérationnelles et financières, évaluées sur les bases suivantes :

- les produits des activités ordinaires : ils comprennent les produits de l'activité de location, mais aussi les redevances territoriales et autres commissions associées aux marques du Groupe et facturées aux franchisés, et enfin la vente de carburants ;
- la marge sur coûts variables : correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte (hors intérêts estimés inclus dans les loyers de location simple) et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicule ;
- la marge après coûts des stations : correspond à la marge sur coûts variables diminuée des frais de fonctionnement du réseau et des dépenses marketing et frais de financement de la flotte de véhicule.

La marge après coûts des stations est l'indicateur jugé le plus pertinent pour le suivi de la rentabilité au niveau du Groupe et est ainsi suivie uniquement au niveau des trois secteurs opérationnels, tels qu'identifiés ci-dessus.

L'EBITDA corporate ajusté désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement, après déduction des charges d'intérêt liées aux dettes servant au financement de la flotte.

## INFORMATIONS SUR LES SECTEURS

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information par secteurs opérationnels au 31 décembre 2018 se présente comme suit :

<b>Au 31 décembre 2018</b>					
EN MILLIERS D'EUROS	Note	Cars, Vars & Icov	Low Cost	New Mobility	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules		2 372 479	375 556	-	2 748 035
Autres produits associés à la location de véhicules		78 325	12 620	35 633	126 578
Produits des activités de franchise		54 676	-	-	54 676
<b>Total des produits des secteurs</b>		<b>2 505 480</b>	<b>388 176</b>	<b>35 633</b>	<b>2 929 289</b>
Coûts de détention de la flotte et coûts liés à l'exploitation, la location, et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules		1 472 165	251 650	29 514	1 753 329
Charges financières incluses dans les contrats de location simple		(50 892)	(4 288)	-	(55 180)
<b>Marge après coûts variables</b>		<b>1 084 207</b>	<b>140 814</b>	<b>6 119</b>	<b>1 231 140</b>
Coûts de personnel et frais généraux du siège et du réseau		393 282	58 614	7 676	459 572
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation		50 892	4 288	-	55 180
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte		56 395	9 408	9	65 812
<b>Marge après coûts des stations</b>	<b>13</b>	<b>583 638</b>	<b>68 504</b>	<b>(1 566)</b>	<b>650 576</b>
Coûts de siège					335 101
Charges d'amortissement et de dépréciation					44 361
Autres produits et charges					(11 778)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte					(65 812)
<b>Résultat opérationnel courant</b>					<b>348 704</b>
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation					(44 361)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte					65 812
<b>Corporate EBITDA ajusté des secteurs</b>					<b>327 253</b>

03

L'information sectorielle des périodes antérieures n'a pas été retraitée de l'évolution des secteurs opérationnels.

L'information sectorielle selon les critères géographiques se présente comme suit au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 :

<b>Au 31 décembre 2018</b>					
EN MILLIERS D'EUROS	Note	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules		2 599 394	148 942	(301)	2 748 035
Autres produits associés à la location de véhicules		131 665	2 995	(8 082)	126 578
Produits des activités de franchise		31 472	23 204	-	54 676
<b>Total des produits des secteurs</b>		<b>2 762 531</b>	<b>175 141</b>	<b>(8 383)</b>	<b>2 929 289</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>273 780</b>	<b>38 296</b>	<b>36 628</b>	<b>348 704</b>
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation		24 295	1 095	18 971	44 361
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	13	(63 125)	(2 687)	-	(65 812)
<b>Corporate EBITDA ajusté des secteurs</b>		<b>234 950</b>	<b>36 704</b>	<b>55 599</b>	<b>327 253</b>
Total actifs		3 968 154	163 543	2 362 939	6 494 636
Total passifs		4 006 932	124 098	1 473 739	5 604 769
<b>Au 31 décembre 2017</b>					
EN MILLIERS D'EUROS	Note	Europe	Reste du monde	Élimination & Holdings	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules		2 104 292	150 747	301	2 255 340
Autres produits associés à la location de véhicules		108 186	3 176	(6 379)	104 983
Produits des activités de franchise		30 933	20 405	-	51 338
<b>Total des produits des secteurs</b>		<b>2 243 411</b>	<b>174 328</b>	<b>(6 078)</b>	<b>2 411 661</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>220 649</b>	<b>38 559</b>	<b>34 702</b>	<b>293 910</b>
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation		14 636	1 162	14 055	29 853
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	13	(58 791)	(3 074)	1 925	(59 940)
<b>Corporate EBITDA ajusté des secteurs</b>		<b>176 494</b>	<b>36 647</b>	<b>50 682</b>	<b>263 823</b>
Total actifs		2 334 809	162 064	3 631 228	6 128 101
Total passifs		2 440 074	127 237	2 722 795	5 290 106

### (i) Informations par rapport aux pays et segments de clientèle

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Produits des activités de location de véhicules	2 748 035	2 255 340
<i>Répartition par segment de clientèle</i>		
Loisirs	59,9 %	56,4 %
Affaires	40,1 %	43,6 %

## (ii) Informations sur les secteurs par zone géographique

Le Groupe exerce ses activités sur quatre marchés principaux : France, Allemagne, Royaume-Uni et sur d'autres pays d'Europe. Les produits sont identifiés en fonction des lieux où les services de location sont fournis. Les actifs non courants sont affectés en fonction de leur localisation.

Les produits et les actifs non courants englobent des éléments directement attribuables à un secteur géographique, ainsi que ceux qui peuvent être raisonnablement affectés. Les éléments non affectés comprennent les produits et les actifs non courants relatifs aux holdings et aux éliminations.

Les clients du secteur de la location de véhicules sont des particuliers comme des entreprises.

EN MILLIERS D'EUROS	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Reste du monde <sup>(2)</sup>	Éléments non affectés	Total
<b>31 décembre 2018</b>							
Produits provenant de clients externes	413 429	390 711	755 595	1 186 970	152 524	30 060	2 929 289
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	40 722	80 450	202 358	772 381	33 158	1 171 804	2 300 873
<i>Dont Goodwill</i>	<i>93 875</i>	<i>91 945</i>	<i>235 364</i>	<i>525 613</i>	<i>26 321</i>	<i>56 727</i>	<i>1 029 845</i>
<i>(1) Les actifs non courants présentés dans la colonne « Éléments non affectés » comprennent notamment les marques.</i>							
<i>(2) Le reste du monde correspond principalement à l'Australie et la Nouvelle-Zélande.</i>							
EN MILLIERS D'EUROS	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Reste du monde <sup>(2)</sup>	Éléments non affectés	Total
<b>31 décembre 2017</b>							
Produits provenant de clients externes	382 533	401 414	624 373	835 091	174 328	(6 078)	2 411 661
Actifs non courants <sup>(1)</sup>	108 058	115 565	320 922	763 849	35 334	839 501	2 183 229
<i>Dont Goodwill</i>	<i>93 875</i>	<i>92 380</i>	<i>249 341</i>	<i>618 582</i>	<i>27 888</i>	<i>56 727</i>	<i>1 138 793</i>
<i>(1) Les actifs non courants présentés dans la colonne « Éléments non affectés » comprennent notamment les marques.</i>							
<i>(2) Le reste du monde correspond principalement à l'Australie et la Nouvelle-Zélande.</i>							

03

## (iii) Chiffre d'affaires des Business Units

<b>Au 31 décembre 2018</b>						
EN MILLIERS D'EUROS	CARS	VANS	LOWC	MOBI	ICOV	TOTAL
Produits des secteurs	2 121 575	344 211	388 176	35 633	39 694	2 929 289
<b>Au 31 décembre 2017</b>						
EN MILLIERS D'EUROS	CARS	VANS	LOWC	MOBI	ICOV	TOTAL
Produits des secteurs	1 938 640	267 288	130 626	24 692	50 415	2 411 661

**NOTE 5** COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Coûts liés aux contrats de location de véhicules <sup>(1)</sup>	(665 375)	(514 323)
Coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules <sup>(2)</sup>	(44 260)	(50 738)
Taxes sur les véhicules	(53 392)	(40 332)
<b>TOTAL DES COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE</b>	<b>(763 027)</b>	<b>(605 393)</b>

(1) Les coûts liés aux contrats de location de véhicules comprennent principalement (i) des charges d'amortissement des véhicules, et (ii) des charges au titre de contrats de location simple (voir Note 2 « Principes et méthodes comptables », paragraphe 2.10, « Flotte des véhicules »).  
 Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 329,3 millions d'euros (232,3 millions d'euros au 31 décembre 2017) ont été comptabilisés au titre de l'amortissement, net des rabais liés aux volumes, dans le compte de résultat sous la rubrique « Coûts liés aux contrats relatifs à la flotte de véhicules ». Cette charge d'amortissement concerne les véhicules acquis dans le cadre de contrats avec clause de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles et les véhicules « à risque ».  
 Les « Coûts liés aux contrats de location de véhicules » englobent également des loyers d'un montant de 339,3 millions d'euros (décembre 2017 : 284,4 millions d'euros) se rapportant à des contrats de location simple. Les engagements locatifs hors bilan afférents au titre de la flotte de véhicules exploités dans le cadre de contrats de location simple sont présentés dans la Note 33 (a), « Contrats de location simple ».

(2) Les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules comprennent le coût des accessoires des véhicules et les coûts liés à l'intégration des véhicules neufs et à la vente de véhicules d'occasion.

**NOTE 6** COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, LA LOCATION, ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Coûts d'exploitation de la flotte <sup>(1)</sup>	(337 379)	(297 284)
Commissions et redevances assimilées à des produits des activités ordinaires <sup>(2)</sup>	(375 054)	(310 950)
Dont : provision pour créances douteuses et créances comptabilisées en pertes	(16 561)	(8 455)
Coûts liés à la location <sup>(3)</sup>	(277 869)	(233 691)
<b>TOTAL DES COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, À LA LOCATION, ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES</b>	<b>(990 302)</b>	<b>(841 925)</b>

(1) Les coûts d'exploitation de la flotte de véhicules comprennent principalement les coûts d'assurance, de réparation et d'entretien, les coûts encourus pour les véhicules endommagés ou volés, ainsi que des coûts de remise en état de véhicules avant leur revente aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles.

(2) Les coûts liés aux produits des activités ordinaires englobent les commissions des agents et des agences de voyage et les redevances aéroportuaires et ferroviaires.

(3) Les coûts liés à la location comprennent les coûts de transport des véhicules durant la période de détention, les coûts de lavage des véhicules et les coûts du carburant.



**NOTE 7** CHARGES DE PERSONNEL

FRAIS DE PERSONNELS		
EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Traitements et salaires <sup>(1)</sup>	(382 669)	(308 687)
Charges sociales	(94 261)	(73 850)
Avantages postérieurs à l'emploi	(7 179)	(6 686)
Autres éléments	(16 227)	(15 526)
<b>TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>(500 336)</b>	<b>(404 749)</b>

(1) Comprend les charges liées aux primes et à l'intéressement, ainsi que les impacts IFRS 2 relatifs aux plans d'actions gratuites, soit une charge de 2,9 millions d'euros en 2018 charges sociales comprises (contre une charge de 2,4 millions d'euros en 2017).

EFFECTIFS		
EN NOMBRE MOYEN D'ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>TOTAL EFFECTIF</b>	<b>8 999</b>	<b>7 441</b>

Les données d'effectifs renseignées ci-dessus représentent des moyennes annuelles au sein du Groupe excluant les données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar Mobility Group fin 2017. Le Groupe a également recours à un certain nombre d'employés temporaires ou saisonniers et a recours à des services externalisés, principalement pour le déplacement et le nettoyage de véhicules en période de pointe et en accord

avec les législations applicables dans chacun des pays où le Groupe propose ses services.

Ces effectifs ne sont pas comptabilisés dans les données présentées ci-dessus.

Les effectifs au 31 décembre 2017 excluent les données relatives aux acquisitions réalisées au cours de l'année 2017.

03

**NOTE 8** PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12ème résolution, a autorisé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance destiné à certains salariés et dirigeants du Groupe. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 8 juillet 2018.

**« AGA 17 »**

Le Conseil de surveillance du 24 février 2017 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2017 »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux (ou trois ans pour les non-résidents français sur option), est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 liées (i) au Groupe EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

À la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans, une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 591 000. Au 31 décembre 2018, 558 900 actions gratuites relatives au plan AGA 17 sont toujours en cours d'acquisition.

**« AGA 18 »**

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2018 »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020 liées (i) au Groupe EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 901 781. Au 31 décembre 2018, 883 781 actions gratuites relatives au plan AGA 18 sont toujours en cours d'acquisition.

Le détail des plans d'actions gratuites est le suivant :

	Type de plan	Date attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions en euros *
<b>AGA 17</b>	Actions gratuites	14 mars 2017	195 400	195 400	2 ans	14 mars 2019	9,19
<b>AGA 17</b>	Actions gratuites	26 avril 2017	326 100	300 000	2 ans	26 avril 2019	10,27
<b>AGA 17</b>	Actions gratuites	4 juillet 2017	69 500	63 500	2 ans	4 juillet 2019	11,82
<b>AGA 18</b>	Actions gratuites	25 juillet 2018	658 981	640 981	3 ans	25 juillet 2021	7,98
<b>AGA 18</b>	Actions gratuites	25 octobre 2018	242 800	242 800	3 ans	25 octobre 2021	7,57

\* Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 30 % pour le plan AGA 17 et au taux de 20 % pour le plan AGA18 a été calculée sur une assiette correspondant à la juste valeur unitaire des actions telle qu'estimée à la date d'attribution.

Les mouvements relatifs à l'acquisition d'actions gratuites au cours des exercices 2018 et 2017, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>1 459 759</b>
Accordées	591 000
Annulées	(1 188 948)
Délivrées	(285 711)
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2017</b>	<b>576 100</b>
Accordées	883 781
Annulées	(17 200)
Délivrées	-
<b>EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>1 442 681</b>

Au 31 décembre 2018, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 2,5 millions d'euros, celle au 31 décembre 2017 était de 2,1 millions d'euros. La contrepartie est créditée en capitaux propres.

### Principales hypothèses retenues pour la valorisation des plans

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées a été déterminée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de simulation de type Monte-Carlo.

Pour le plan AGA 17 et le plan AGA 18, le taux de dividendes était de 3 %. Les justes valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraitant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition du plan. Pour la valorisation du plan AGA 17, le coût actualisé d'incessibilité a été considéré comme nul en la présence d'une période de blocage d'un an.

**NOTE 9** FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Coûts liés au réseau <sup>(1)</sup>	(119 896)	(98 768)
Coûts liés au système d'information	(49 250)	(38 677)
Frais de télécommunication	(9 994)	(7 952)
Frais du siège social <sup>(2)</sup>	(83 794)	(74 250)
Frais commerciaux et de marketing	(31 403)	(30 343)
<b>TOTAL DES FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU</b>	<b>(294 337)</b>	<b>(249 990)</b>

(1) Les coûts liés au réseau comprennent les charges locatives et les frais généraux du réseau.  
(2) Les frais du siège comprennent les charges locatives, les frais de déplacement et les honoraires d'audit et de conseil engagés dans le Groupe.

**NOTE 10** CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	(23 939)	(13 390)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(20 422)	(16 463)
Dépréciation	-	-
<b>TOTAL DES CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION</b>	<b>(44 361)</b>	<b>(29 853)</b>

**NOTE 11** AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Cette ligne regroupe les produits nets découlant de certains accords commerciaux, les reprises de provisions et d'autres éléments.

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Produits des accords commerciaux	1 829	2 680
Reprise de provisions excédentaires	1 334	383
Différences de conversion liées aux activités opérationnelles	3 960	2 458
Plus ou moins-value de cession d'immobilisations corporelles	255	3 049
Autres éléments, net	4 400	5 589
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES</b>	<b>11 778</b>	<b>14 159</b>

**NOTE 12** AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Charges de réorganisation	(22 403)	(34 528)
Dont : Réorganisation – coûts de licenciement	(10 953)	(20 155)
Coûts de réorganisation et de transformation	(11 450)	(14 373)
Litiges <sup>(1)</sup>	(8 275)	(19 877)
Coûts de Fusions et acquisitions et coûts d'intégration <sup>(2)</sup>	(12 039)	(12 938)
Autres <sup>(3)</sup>	63 091	(3 333)
<b>Total des autres charges non courantes</b>	<b>42 777</b>	<b>(36 148)</b>
<b>TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS</b>	<b>20 374</b>	<b>(70 676)</b>

(1) Dont, en 2017, 45 millions d'euros liés à la reprise de provision pour risque comptabilisée par le Groupe dans le cadre de la procédure de l'Autorité de la concurrence française (Note 35 « Risques et litiges ») et 43 millions d'euros liés à une dotation aux provisions relative à un risque suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni (Note 35 « Risques et litiges »).

(2) Dont, en 2018, 10 millions d'euros liés à l'intégration de Goldcar.

(3) Dont, en 2018, 68 millions d'euros liés au profit de cession de la participation dans Car2Go.

**NOTE 13** RÉSULTAT FINANCIER

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	(65 812)	(59 940)
Charges financières nettes relatives aux autres emprunts	(64 366)	(41 270)
<b>Total coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(130 178)</b>	<b>(101 210)</b>
Charges relatives aux instruments financiers dérivés	(6 240)	1 389
Amortissement des coûts de transaction	(16 577)	(9 896)
Différences de change	350	(881)
Coût de l'actualisation des engagements sociaux	(2 003)	(1 866)
Autres <sup>(1)</sup>	(21 725)	(28 201)
<b>Autres charges financières</b>	<b>(46 195)</b>	<b>(39 455)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(176 373)</b>	<b>(140 665)</b>

(1) Dont en 2018, 8 millions d'euros relatifs à la dépréciation des titres non-consolidés de Snappcar. Dont en 2017, 6,8 millions d'euros relatifs à ces coûts de transaction non amortis et 8,9 millions d'euros relatifs à des primes de remboursement.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, le total de la charge d'intérêt au titre des passifs financiers au coût amorti s'élève à 130,7 millions d'euros (décembre 2017 :

102,0 millions d'euros) et le total des produits d'intérêt au titre des actifs financiers au coût amorti s'établit à 0,5 million d'euros (décembre 2017 : à 0,8 million d'euros).

**NOTE 14** IMPÔT**14.1 Impôt dans le compte de résultat**

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Impôt courant	(42 019)	(18 966)
Impôt différé <sup>(1)</sup>	(9 949)	5 556
<b>TOTAL DES IMPÔTS</b>	<b>(51 968)</b>	<b>(13 410)</b>

(1) En 2017, l'impôt différé prend en compte la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 28,92 % à 25,83 % à compter de 2022 telle que votée par la loi de finances 2017. Ce changement a eu un impact positif de 11 millions d'euros lié à la revalorisation des impôts différés passifs calculés sur la maque Europcar.

Le tableau ci-après présente le rapprochement entre la charge d'impôt théorique déterminée à partir du taux d'imposition légal d'Europcar Mobility Group (i.e le taux standard d'impôt sur les sociétés en France (33,33 %) auquel est ajoutée la contribution sociale sur l'IS de 3,3 % sur le montant d'IS au-delà de 763 milliers d'euros) et la charge d'impôt figurant au compte de résultat de l'exercice :

03

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>192 705</b>	<b>82 569</b>
Taux d'imposition légal	34,43 %	34,43 %
<b>Impôt théorique</b>	<b>(66 348)</b>	<b>(28 428)</b>
Impact des différences de taux d'imposition <sup>(1)</sup>	17 004	18 218
Différences permanentes <sup>(2)</sup>	26 960	17 529
Activation de pertes et de différences temporaires non reconnues dans le passé	5 957	9 332
Impôts différés actifs non comptabilisés <sup>(3)</sup>	(22 108)	(28 551)
Impact de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et la Trade tax en Allemagne	(17 766)	(10 307)
Autres <sup>(4)</sup>	4 334	8 797
<b>IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(51 968)</b>	<b>(13 410)</b>
Taux d'imposition effectif	(26,97) %	(16,24) %

(1) En 2017, 11 millions d'euros liés à la baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France de 28,92 % à 25,83 % à compter de 2022.  
(2) Dont, en 2018, 21 millions d'euros imputables à la plus-value de cession de Car2Go. Dont, en 2017, 15 millions d'euros imputables à la reprise de provision de 45 millions d'euros relative à la procédure de l'Autorité française de la concurrence.  
(3) En 2018, principalement lié à des impôts différés non reconnus en France (10 millions) et en Espagne (7 millions). En 2017, principalement lié à des impôts différés non reconnus en France (23 millions d'euros).  
(4) Dont, en 2018, 5 millions d'euros d'ajustements sur années antérieures principalement en Grande Bretagne. Dont en 2017, une reprise de provision pour 9,0 millions d'euros et un impact négatif de 2,0 millions d'euros d'ajustements sur années antérieures.



## 14.2 Impôts différés au bilan consolidé

### (i) Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés et variations des différences temporaires durant l'exercice

EN MILLIERS D'EUROS	Ouverture 2018	Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition	Ouverture 2018 ajustée	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion et Reclassement	Clôture 2018
Immobilisations corporelles	(4 916)	-	(4 916)	(57)	-	11	(4 962)
Immobilisations incorporelles	(237 111)	(40 201)	(277 312)	868	-	5	(276 439)
Flotte de véhicules	(15 716)	981	(14 735)	161	-	395	(14 179)
Participations dans les filiales	71	-	71	2 927	-	-	2 998
Autres actifs financiers	2 432	-	2 432	(779)	-	(26)	1 627
Créances et autres actifs	7 779	-	7 779	3 052	-	(2)	10 829
Charges constatées d'avance	2 983	-	2 983	310	-	(3)	3 290
Avantages du personnel	11 054	-	11 054	(4 558)	2 699	(26)	9 169
Produits constatés d'avance	10 445	-	10 445	(1 019)	-	1	9 427
Provisions	22 632	1 825	24 457	(225)	-	-	24 232
Instruments dérivés – passifs	29	-	29	122	-	-	151
Autres dettes	(4 462)	714	(3 748)	(753)	-	68	(4 433)
Pertes fiscales reportables	132 734	-	132 734	(9 998)	-	(37)	122 699
<b>ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>(72 046)</b>	<b>(36 681)</b>	<b>(108 727)</b>	<b>(9 949)</b>	<b>2 699</b>	<b>387</b>	<b>(115 591)</b>
<b>Actifs d'impôts différés</b>	<b>56 757</b>	<b>-</b>	<b>60 277</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>58 209</b>
<b>Passifs d'impôts différés</b>	<b>(128 803)</b>	<b>-</b>	<b>(169 004)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(173 799)</b>

EN MILLIERS D'EUROS	Ouverture 2017	Reclassement	Variation de périmètre	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion	Clôture 2017
Immobilisations corporelles	(2 324)	-	(1 843)	(749)	(46)	46	(4 916)
Immobilisations incorporelles	(224 623)	-	(12 460)	(52)	-	24	(237 111)
Flotte de véhicules	248	-	(14 724)	(1 236)	61	(65)	(15 716)
Participations dans les filiales	73	-	-	-	-	(2)	71
Autres actifs financiers	(262)	-	-	2 694	-	-	2 432
Créances et autres actifs	240	-	(136)	2 776	4 909	(10)	7 779
Charges constatées d'avance	2 136	-	-	(168)	1 061	(46)	2 983
Avantages du personnel	15 561	-	-	(1 573)	(2 946)	12	11 054
Produits constatés d'avance	1 910	-	(287)	8 809	13	-	10 445
Provisions	18 560	-	383	3 243	422	24	22 632
Instruments dérivés – passifs	-	-	-	-	29	-	29
Autres dettes	5 655	37	(353)	1 753	(11 591)	37	(4 462)
Pertes fiscales reportables	133 721	-	2 533	(9 904)	6 388	(4)	132 734
<b>ACTIFS/(PASSIFS) D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>(49 105)</b>	<b>37</b>	<b>(26 887)</b>	<b>5 593</b>	<b>(1 700)</b>	<b>16</b>	<b>(72 046)</b>
<b>Actifs d'impôts différés</b>	<b>58 743</b>	-	-	-	-	-	<b>56 757</b>
<b>Passifs d'impôts différés</b>	<b>(107 848)</b>	-	-	-	-	-	<b>(128 803)</b>

Hormis le périmètre fiscal français sur lequel une partie des pertes fiscales a fait l'objet d'une reconnaissance d'impôts différés actifs à hauteur de 50 % des impôts différés passifs relatifs à la marque Europcar, l'horizon de recouvrement des autres impôts différés actifs reconnus est inférieur à 5 ans.

## (ii) Actif d'impôt différé non reconnu

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la limite des passifs d'impôt différé et sur la base des perspectives de recouvrement établies à partir des plans d'activité.

EN MILLIONS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Relatif aux différences temporaires	40 712	33 014
Relatif aux pertes fiscales reportables	117 997	103 100
<b>TOTAL ACTIF D'IMPÔT DIFFÉRÉ NON RECONNU <sup>(1)</sup></b>	<b>158 710</b>	<b>136 114</b>

(1) Les actifs d'impôt différé non reconnus sont principalement en France (97 millions d'euros en 2018 et 86 millions d'euros en 2017), en Espagne (37 millions d'euros en 2018 et en 2017) et l'Italie (20 millions d'euros en 2018 et 19 millions d'euros en 2017). Toutes les pertes fiscales (y.c. l'Espagne depuis 2015), sont susceptibles d'être reportées sans limitation de durée. Par ailleurs, dans certaines juridictions (par exemple en France, Espagne, Italie) l'utilisation des pertes fiscales peut être plafonnée selon un pourcentage prévu par la loi fiscale qui est susceptible d'être modifiée chaque année.

**NOTE 15** GOODWILL

EN MILLIERS D'EUROS	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur comptable
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>653 564</b>	<b>(194 068)</b>	<b>459 496</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	682 513	-	682 513
Dépréciations	-	-	-
Reclassement	429	-	429
Effet des fluctuations des taux de change	(3 923)	278	(3 645)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>1 332 583</b>	<b>(193 790)</b>	<b>1 138 793</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>1 332 583</b>	<b>(193 790)</b>	<b>1 138 793</b>
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar <sup>(2)</sup>	(107 112)	-	(107 112)
<b>Solde ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>1 225 471</b>	<b>(193 790)</b>	<b>1 031 681</b>
Acquisitions	409	-	409
Divers	(243)	-	(243)
Effet des fluctuations des taux de change	(2 979)	977	(2 002)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>1 222 658</b>	<b>(192 813)</b>	<b>1 029 845</b>

(1) En 2017, 505,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Goldcar, 70,5 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Buchbinder, 34,7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du franchisé Irlandais, 38,7 millions d'euros relatifs à l'acquisition du franchisé danois, 29,9 millions d'euros liés à la prise de contrôle d'Ubeeqo et à son intégration en méthode globale dans les comptes du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017 (dont 11,5 millions d'euros de goodwill pré-acquisition relatifs à Bluemove et Guidami), 1,7 million d'euros lié à l'acquisition des actifs d'un franchisé australien et 1,5 million d'euros lié à l'acquisition du franchisé Lor'Rent.

(2) Voir Note 3.2.1 « Retraitement de l'information comparative » de 2017.

Le goodwill découle des précédentes acquisitions de franchisés et de filiales réalisées dans le cadre normal des activités du Groupe.

**15.1 Test annuel de dépréciation**

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test annuel de dépréciation du goodwill. Le Groupe élabore et valide en interne des plans d'activité triennaux pour chacun de ses secteurs géographiques. Aux fins du test de dépréciation, ces plans à trois ans sont portés à cinq ans. Le budget 2019 et le plan 2020 & 2021 ont été construits en prenant en compte (i) les prévisions de croissance économiques dans les pays où le Groupe opère, (ii) les données macro-économiques actuelles pour chaque pays, (iii) les prévisions de croissance du trafic aérien, (iv) l'évolution du ou des marchés de location de véhicule et la pression concurrentielle et (v) les projets, nouveaux produits en cours de développement. Au-delà de 2021, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de profitabilité stable. Le Groupe considère que chaque pays correspond à une

unité génératrice de trésorerie. Lors de la réalisation des tests de dépréciation, le Groupe tient compte des flux de trésorerie découlant du Corporate EBITDA ajusté et retient les hypothèses suivantes qui sont les mêmes que celles de l'année passée :

- le Corporate EBITDA ajusté selon le plan triennal ;
- l'évaluation de la valeur terminale de chaque unité génératrice de trésorerie est basée sur un taux de croissance à long terme de 2 % ;
- le coût moyen pondéré du capital est appliqué aux flux de trésorerie de chaque unité génératrice de trésorerie sur la base d'un taux d'intérêt sans risque (moyenne sur une période de 5 ans) correspondant au taux sans risque des obligations allemandes à dix ans, ajusté d'une prime de risque pour chaque pays.

## 15.2 Goodwill des activités de location détenues par le Groupe, analysé par unité génératrice de trésorerie

Le Groupe a défini des nouveaux segments opérationnels selon IFRS 8 suite à l'implémentation de sa nouvelle organisation (voir Note 4). Cette nouvelle définition des segments opérationnels n'a pas eu d'impact sur la définition des Unités Génératrices de Trésorerie.

EN MILLIERS D'EUROS	Allemagne	Royaume-Uni	France	Autres	Total CARS, VANS, ICOV	Total LOWC	Ubeeqo	Autres	Total MOBI	Total Groupe
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	180 325	83 724	91 772	92 766	448 587	-	-	10 908	10 908	459 496
Acquisition	-	-	1 568	143 330	144 898	505 274	29 748	2 593	32 341	682 513
Reclassement	-	-	429	-	429	-	-	-	-	429
Fluctuations de change	-	(1 841)	-	(1 452)	(3 265)	-	-	(380)	(380)	(3 645)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	180 325	81 910	93 769	234 645	590 649	505 274	29 748	13 122	42 870	1 138 793
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar <sup>(1)</sup>	-	-	-	(13 977)	(13 977)	(93 135)	-	-	-	(107 112)
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ajusté</b>	180 325	81 910	93 769	220 668	576 672	412 139	29 748	13 122	42 870	1 031 681
Acquisition	-	-	-	-	-	-	-	409	409	409
Cession/ajustement du prix	-	-	-	-	-	-	-	(59)	(59)	(59)
Autres	-	-	-	(5)	(5)	-	-	(179)	(179)	(184)
Fluctuations de change	-	(408)	-	(1 508)	(1 917)	-	-	(85)	(85)	(2 002)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	180 325	81 502	93 769	219 154	574 746	412 139	29 748	13 207	42 955	1 029 845

(1) Voir Note 3.21 « Retraitement de l'information comparative » de 2017.

## 15.3 Coût moyen pondéré du capital

	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Belgique	Portugal	Australie	Irlande	Danemark
<b>Coût moyen pondéré du capital</b>	5,75 %	5,45 %	7 %	6,59 %	6,82 %	6,84 %	9,08 %	7,29 %	7,83 %	6,80 %

La valeur terminale est basée sur des flux de trésorerie normalisés et actualisés sur une période indéterminée en retenant l'hypothèse d'un taux de croissance à long terme de 2 %. Le taux d'intérêt sans risque est basé sur le taux d'intérêt sans risque des obligations allemandes assorties d'une échéance de 10 ans (moyenne sur une période de 5 ans), ajusté d'une prime de risque pour chaque pays, et dont la prime de risque de crédit correspond à une notation de BB.

Le Groupe considère que le coût moyen pondéré du capital doit être basé sur une prime de risque sur action historique de 5,5 % afin de refléter les hypothèses à long terme retenues pour les tests de dépréciation.

Le ratio d'endettement utilisé pour calculer le coût moyen pondéré du capital est basé sur le ratio annuel moyen de l'endettement net rapporté aux capitaux propres, publié chaque trimestre par des sociétés comparables.

## 15.4 Analyse de sensibilité

Le *goodwill* a fait l'objet d'un test de dépréciation par la Société tel que décrit dans Principes méthodes comptables-paragraphe « Goodwill » et ci-dessus paragraphe (a).

Europcar n'a identifié aucun scénario probable permettant de penser que le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie pourrait être inférieur à sa valeur comptable, dans aucun pays. L'analyse de sensibilité relative aux hypothèses retenues pour réaliser les tests fait apparaître qu'aucune perte de valeur ne serait constatée dans le cas d'une :

- augmentation de 1 point du coefficient d'actualisation ;
- diminution de 1 point du taux de croissance à long terme ;
- diminution de 5 % du Corporate EBITDA ajusté.

En 2016, le choix du Royaume Uni de sortir de l'Union européenne (le « Brexit ») génère des incertitudes qui pourraient contribuer une volatilité de la valeur de la livre sterling ou de l'euro et avoir des effets défavorables sur

l'activité du Groupe au Royaume Uni. Les modalités de mise en œuvre du Brexit et les conséquences de sa mise en œuvre ne sont pas connues au 31 décembre 2018.

Le Groupe a estimé que sur l'Unité Génératrice de Trésorerie au Royaume Uni au sein du segment opérationnel Cars, Vans & International Coverage :

- une augmentation de 1 point du coefficient d'actualisation générerait une réduction de la valeur d'entreprise de 92 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à long terme générerait une réduction de la valeur d'entreprise de 73 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation ;
- une baisse de 5 % du Corporate EBITDA ajusté à partir de 2019 générerait une réduction de la valeur de l'entreprise de 30 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation.



**NOTE 16** IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

EN MILLIERS D'EUROS	Marques	Logiciels, Systèmes d'exploitation	Relations Clients	Immobilisations incorporelles en cours	Droit au bail	Total
<b>Valeurs brutes</b>						
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>730 273</b>	<b>247 371</b>	-	<b>29 400</b>	<b>1 529</b>	<b>1 008 573</b>
Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	58 159	22 990	-	817	246	82 212
Autres acquisitions	-	2 752	3 968	25 151	-	31 871
Cessions	(14)	(344)	-	(501)	-	(859)
Transferts	-	400	-	-	-	400
Effet des fluctuations des taux de change	(1 864)	(497)	-	(1)	-	(2 362)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>786 554</b>	<b>272 672</b>	-	<b>54 866</b>	<b>1 775</b>	<b>1 119 835</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>786 554</b>	<b>272 672</b>	<b>3 968</b>	<b>54 866</b>	<b>1 775</b>	<b>1 119 835</b>
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar <sup>(2)</sup>	117 800	7 100	31 531	-	-	156 431
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ajusté</b>	<b>904 354</b>	<b>279 772</b>	<b>35 499</b>	<b>54 866</b>	<b>1 775</b>	<b>1 276 266</b>
Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	-	(82)	-	-	8	(74)
Autres acquisitions	5	14 156	-	32 439	1	46 601
Cessions	-	(1 537)	-	(668)	(31)	(2 236)
Transferts	1 607	33 228	-	(31 942)	(251)	2 642
Effet des fluctuations des taux de change	(419)	(221)	-	-	-	(640)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>905 547</b>	<b>325 316</b>	<b>35 499</b>	<b>54 695</b>	<b>1 502</b>	<b>1 322 559</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>						
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>(55 820)</b>	<b>(233 628)</b>	-	<b>(2 854)</b>	<b>(1 062)</b>	<b>(293 364)</b>
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	(313)	(4 897)	-	-	(258)	(5 468)
Dotation aux amortissements	-	(13 293)	-	-	(84)	(13 377)
Cessions	-	10	-	-	(2)	8
Transferts	-	32	-	-	-	32
Effet des fluctuations des taux de change	1 861	433	-	-	-	2 294
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>(54 272)</b>	<b>(251 343)</b>	-	<b>(2 854)</b>	<b>(1 406)</b>	<b>(309 875)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>(54 272)</b>	<b>(251 343)</b>	-	<b>(2 854)</b>	<b>(1 406)</b>	<b>(309 875)</b>
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar <sup>(2)</sup>	-	(67)	(927)	-	-	(994)
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ajusté</b>	<b>(54 272)</b>	<b>(251 410)</b>	<b>(927)</b>	<b>(2 854)</b>	<b>(1 406)</b>	<b>(310 869)</b>
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	-	14	-	-	-	14
Dotation aux amortissements	(2)	(20 299)	(3 814)	-	182	(23 933)
Cessions	-	565	-	-	(276)	289
Transferts	(1 607)	(1 338)	-	-	263	(2 682)
Effet des fluctuations des taux de change	420	218	-	-	-	638
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>(55 461)</b>	<b>(272 250)</b>	<b>(4 741)</b>	<b>(2 854)</b>	<b>(1 237)</b>	<b>(336 543)</b>
<b>Valeurs nettes comptables</b>						
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>850 082</b>	<b>28 362</b>	<b>34 572</b>	<b>52 012</b>	<b>369</b>	<b>965 397</b>
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>850 086</b>	<b>53 066</b>	<b>30 758</b>	<b>51 841</b>	<b>265</b>	<b>986 016</b>

(1) Les variations de périmètre de 2017 sont essentiellement liées aux marques identifiées lors de l'allocation à la juste valeur consécutive à l'acquisition de Buchbinder pour 39 millions d'euros (se référer à la Note 3 - « Variations de périmètre ») et à l'acquisition de Goldcar pour 19 millions d'euros.

(2) L'allocation à la juste valeur des acquisitions de 2017 a été poursuivie et finalisée en 2018. Le bilan d'ouverture a été ajusté et les principaux actifs incorporels suivants ont été reconnus : la marque Goldcar pour 118 millions d'euros, des relations clients chez Buchbinder et Goldcar pour respectivement 28 millions d'euros et 4 millions d'euros et de la technologie chez Buchbinder et Goldcar pour respectivement 1 million d'euros et 6 millions d'euros. Se référer à la Note 3.2.1 « Retraitement de l'information comparative » de 2017.

03

## 16.1 Marques

Les marques enregistrées dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 s'élèvent à 850 millions d'euros et sont relatives principalement aux marques Europcar (699 millions d'euros), Goldcar (137 millions d'euros) et Buchbinder (33 millions d'euros). Ces marques ont une durée de vie indéterminée.

La valeur des marques Buchbinder et Goldcar ont été définies à l'occasion de l'allocation du prix d'acquisition réalisée en 2017 et 2018 et ne présentent pas de risque de perte de valeur au 31 décembre 2018.

La valeur de la marque Europcar est soutenue par un test de dépréciation présenté ci-après.

### (i) Test annuel de dépréciation

Conformément à la norme IAS 36, « Dépréciation d'actifs », le Groupe a effectué un test annuel de dépréciation de la valeur comptable de la marque Europcar selon la méthode des redevances. Ce test est réalisé au global, tous pays et entités utilisant la marque Europcar confondus sans allocation à un niveau inférieur.

La valeur d'utilité de la marque a été déterminée à partir de projections des redevances qui seraient perçues à l'intérieur du réseau Europcar (entités détenues par le Groupe, franchisés nationaux et internationaux).

### (ii) Principales hypothèses

L'évaluation de la valeur terminale est basée sur un taux de croissance à long terme de 2 %.

Le coefficient d'actualisation utilisé pour le calcul du coût moyen pondéré du capital est appliqué aux flux nets de redevance de trésorerie de chaque unité génératrice de trésorerie sur la base d'un taux d'intérêt sans risque des obligations allemandes assorties d'une échéance de 10 ans.

Il est estimé à 7,32 % en 2018 (8,50 % en 2017).

### (iii) Analyse de sensibilité

Une modification éventuelle et raisonnable des principales hypothèses sur lesquelles la direction a basé le calcul de la valeur recouvrable ne produirait pas une valeur comptable sensiblement différente de la valeur recouvrable des marques. Le tableau ci-après présente le résultat du test de dépréciation et la marge de manœuvre qui en résulte (écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable des marques) en fonction de différentes hypothèses de taux de croissance long terme et de coût moyen pondéré du capital.

EN MILLIONS D'EUROS	Taux de croissance à long terme			
		1,0 %	2,0 %	3,0 %
	6,32 %	944	1 244	1 724
CMPC	7,32 %	702	900	1 188
	8,32 %	529	667	857

Les tests menés sur la marque Europcar n'ont conduit à aucun enregistrement de pertes de valeur en 2018 et au cours des années précédentes.

## 16.2 Logiciels et système d'exploitation

Les logiciels (Greenway d'Europcar et Speedlink de PremierFirst) ont été évalués à la juste valeur conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », selon la méthode APF (analyse des points fonctionnels). Cette méthode repose sur le calcul des points fonctionnels de chacun des segments/logiciels des systèmes de gestion de la flotte et des réservations d'Europcar et de PremierFirst. Les points fonctionnels correspondent aux fonctionnalités utilisées pour évaluer la valeur de remplacement.

La valeur nette comptable de ce logiciel développé en interne est nulle depuis la clôture au 31 décembre 2017.

Le montant des coûts projets activés au titre de 2018 est de 32,3 millions d'euros (34,6 millions d'euros en 2017).

## 16.3 Sûretés

Le montant total des immobilisations incorporelles (à l'exception de la marque Europcar) est détenu en garantie de l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte de véhicules, comme détaillé dans la Note 27.

**NOTE 17** IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe loue des bâtiments et des équipements dans le cadre de différents contrats de location-financement. Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des bâtiments et équipements loués était de respectivement 1,3 million d'euros (2017 : 1,1 million d'euros) et 6,3 millions d'euros (2017 : 5,8 millions d'euros).

Les immobilisations corporelles ont été données en garantie du financement corporate du groupe, ainsi que détaillé à la Note 27.

EN MILLIERS D'EUROS	Terrains et constructions	Installations techniques	Autres équipements	Immobilisations corporelles en cours de construction	Total
<b>Valeurs brutes</b>					
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>78 381</b>	<b>9 748</b>	<b>195 106</b>	<b>1 720</b>	<b>284 955</b>
Variations de périmètre	18 215	13 236	22 018	1 510	54 979
Autres acquisitions	1 523	1 149	18 935	1 020	22 627
Cessions	(11 543)	(1 028)	(3 473)	(484)	(16 528)
Transferts	112	(994)	594	(121)	(409)
Effet des fluctuations des taux de change	(622)	(20)	(1 270)	-	(1 912)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>86 066</b>	<b>22 091</b>	<b>231 910</b>	<b>3 645</b>	<b>343 712</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>86 066</b>	<b>22 091</b>	<b>231 910</b>	<b>3 645</b>	<b>343 712</b>
Variations de périmètre	-	(99)	-	-	(99)
Autres acquisitions	39 760	9 555	19 291	2 875	71 481
Cessions	(1 694)	(335)	(8 032)	(714)	(10 775)
Transferts	(408)	(539)	4 432	(271)	3 214
Effet des fluctuations des taux de change	(477)	(15)	(400)	(5)	(897)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>123 247</b>	<b>30 658</b>	<b>247 201</b>	<b>5 530</b>	<b>406 636</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur</b>					
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>(35 147)</b>	<b>(6 609)</b>	<b>(159 097)</b>	<b>-</b>	<b>(200 853)</b>
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	(4 597)	(6 233)	(11 031)	-	(21 861)
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(1 693)	(1 058)	(13 175)	-	(15 926)
Cessions	6 124	639	1 896	-	8 659
Transferts	(13)	630	(641)	-	(24)
Effet des fluctuations des taux de change	210	15	923	-	1 148
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>(35 116)</b>	<b>(12 616)</b>	<b>(181 125)</b>	<b>-</b>	<b>(228 857)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>(35 116)</b>	<b>(12 616)</b>	<b>(181 125)</b>	<b>-</b>	<b>(228 857)</b>
Augmentation/diminution liée aux variations de périmètre	-	25	1	-	26
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(1 894)	(2 171)	(16 359)	-	(20 424)
Cessions	1 345	(66)	5 184	-	6 463
Transferts	299	(827)	(4 570)	-	(5 098)
Effet des fluctuations des taux de change	193	12	296	-	501
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>(35 173)</b>	<b>(15 643)</b>	<b>(196 573)</b>	<b>-</b>	<b>(247 389)</b>
<b>Valeurs comptables</b>					
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>50 950</b>	<b>9 475</b>	<b>50 785</b>	<b>3 645</b>	<b>114 855</b>
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>88 074</b>	<b>15 015</b>	<b>50 628</b>	<b>5 530</b>	<b>159 247</b>

**NOTE 18** TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nom de la société	Pays de l'établissement principal	% Intérêts	% Contrôle	Résultat net part Europcar (EN MILLIERS D'EUROS)	Titres mis en équivalence (EN MILLIERS D'EUROS)	Provision sur titres mis en équivalence (EN MILLIERS D'EUROS)
Car2go Europe GmbH <sup>(1)</sup>	Allemagne	25,00 %	25,00 %	(1 063)	-	-
Wanderio	Italie	33,33 %	33,33 %	(264)	1 262	(1 262)
<b>TOTAL</b>				<b>(1 327)</b>	<b>1 262</b>	<b>(1 262)</b>

(1) % d'intérêt et quote-part du résultat mis en équivalence avant la cession des titres de Car2Go. La participation de 25 % détenue dans Car2Go a été cédée à Daimler le 4 avril 2018, par conséquent cette société n'est plus consolidée par mise en équivalence au 31 décembre 2018.

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nom de la société	Pays de l'établissement principal	% Intérêts	% Contrôle	Résultat net part Europcar (EN MILLIERS D'EUROS)	Titres mis en équivalence (EN MILLIERS D'EUROS)	Provision sur titres mis en équivalence (EN MILLIERS D'EUROS)
Car2go Europe GmbH	Allemagne	25,00 %	25,00 %	(6 278)	2 510	-
Ubeeqo <sup>(1)</sup>	France	75,71 %	75,71 %	(1 481)	-	-
Wanderio <sup>(2)</sup>	Italie	33,33 %	33,33 %	(299)	1 526	-
<b>TOTAL</b>				<b>(8 058)</b>	<b>4 036</b>	<b>-</b>

(1) % d'intérêt et quote-part du résultat mis en équivalence à fin février 2017 avant la prise de contrôle exclusif.

(2) Conformément au contrat de souscription et d'achat d'actions daté du 28 février 2017, Europcar Lab a acquis une participation minoritaire supplémentaire (33,33 % au 31 décembre 2017) de Wanderio. L'analyse du pacte d'actionnaires a conduit le Groupe à consolider Wanderio par mise en équivalence dans les états financiers consolidés.

**Wanderio à 100 %**

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Actifs non courants	278	268
Actifs courants	689	1 120
Passifs non courants	(44)	(50)
Passifs courants	(1 149)	(818)
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>(224)</b>	<b>520</b>
Produits des activités ordinaires	257	325
Résultat	(593)	(736)

**NOTE 19** ACTIFS FINANCIERS

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Autres actifs financiers non courants</b>		
Actifs financiers comptabilisés au coût amorti <sup>(1)</sup>	44 600	28 071
Dépôts et paiements d'avance	21 316	22 435
Autres investissements non courants <sup>(2)</sup>	96	8 096
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>66 012</b>	<b>58 602</b>
<b>Actifs financiers courants</b>		
Prêts <sup>(2)</sup>	749	122
Autres actifs financiers courants <sup>(1)</sup>	11 221	32 640
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>11 970</b>	<b>32 762</b>

(1) Dont 53,3 millions d'euros couvrant les passifs liés à notre entité d'assurance captive (57,6 millions d'euros au 31 décembre 2017), principalement composés d'obligations comptabilisées au coût amorti. Compte tenu de l'échéance rapprochée de ces obligations, la direction a conclu que la juste valeur de ces placements avoisine leur valeur comptable au 31 décembre 2018.

(2) En 2017, 8 millions d'euros liés à l'acquisition de Snappcar.

03

Au 31 décembre 2018, un indice de perte de valeur a été constaté sur les titres de Snappcar compte tenu de la situation de ses fonds propres. Une provision pour dépréciation de 8 millions d'euros a été constituée et comptabilisée en résultat financier (se référer à la Note 13).

**NOTE 20** STOCKS

La propriété ou le droit d'utilisation des stocks figurant ci-après ne sont soumis à aucune restriction majeure :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Consommables	4 648	4 225
Carburant	17 380	15 888
Véhicules	1 672	1 401
Pièces détachées	2 293	2 062
Autres éléments	543	754
<b>TOTAL DES STOCKS</b>	<b>26 536</b>	<b>24 330</b>

Les stocks sont comptabilisés nets de provisions de 282 milliers euros (2017 : 190 milliers euros).

Les véhicules inscrits dans les stocks sont des véhicules qui ne sont pas encore en exploitation à la date de clôture.



**NOTE 21** LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN

La flotte de véhicules opérée par le Groupe est acquise et financée selon différentes modalités. Le tableau ci-dessous présente la répartition entre ces différentes modalités pour les exercices 2018 et 2017 :

Type d'acquisition et financement	% du volume total de véhicules acquis	
	2018	2017
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles financés <i>via</i> le bilan	39 %	40 %
Véhicules acquis avec clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles et financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location simple	49 %	49 %
<b>Total de la flotte acquise dans le cadre de contrats comportant une clause de rachat</b>	<b>88 %</b>	<b>89 %</b>
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	11 %	10 %
Véhicules financés grâce à des contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement	1 %	1 %
<b>TOTAL DES ACHATS DE VÉHICULES</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

En application des normes comptables, la flotte financée par des contrats de location simple n'est pas inscrite au bilan, les engagements au titre de ces contrats figurant

en engagements hors bilan. La flotte inscrite au bilan se décompose de la manière suivante :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 *
Amortissement différé de véhicules	357 968	259 911
Créances sur contrats de rachat de véhicules	1 420 070	1 216 298
<b>Flotte acquise dans le cadre des contrats de rachat financés via le bilan</b>	<b>1 778 038</b>	<b>1 476 209</b>
Véhicules acquis sans clause de rachat par les constructeurs ou les concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	554 499	777 590
Véhicules acquis dans le cadre de contrats de location répondant aux critères de contrats de location-financement sans clause de rachat	101 911	85 514
<b>TOTAL DE LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN</b>	<b>2 434 448</b>	<b>2 339 313</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2017 et ne correspondent plus aux données figurant dans les états financiers 2017 puisque des ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2017 ont été effectués au cours de l'exercice 2018.

La flotte est présentée nette des amortissements ou des provisions pour dépréciation de 8,9 millions d'euros (2017 : 6,5 millions d'euros) constituées au titre de véhicules volés ou endommagés.

**NOTE 22** CRÉANCES ET DETTES ASSIMILÉES RELATIVES À LA FLOTTE

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Créances liées à la flotte <sup>(1)</sup>	650 315	619 999
Créances de TVA <sup>(2)</sup>	103 055	80 118
<b>CRÉANCES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES</b>	<b>753 370</b>	<b>700 117</b>

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Dettes liées à la flotte de véhicules <sup>(1)</sup>	566 970	520 208
Dettes de TVA	77 199	83 988
<b>TOTAL DETTES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES</b>	<b>644 169</b>	<b>604 196</b>

(1) Comprend 242 millions d'euros (décembre 2017 : 236 millions d'euros) se rapportant à un important contrat de location simple conclu en 2009, en vertu duquel le Groupe acquiert des véhicules à un constructeur et les revend immédiatement au bailleur. Les montants au titre de la créance (sur le constructeur) et la dette (envers le bailleur) comptabilisés au début du contrat sont réglés lorsque les véhicules sont restitués au constructeur conformément à la clause de rachat.

(2) Les créances de TVA concernent principalement des acquisitions et des cessions de véhicules.

03

La variation du besoin en fonds de roulements lié à la flotte de véhicules est détaillée ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Créances liées à la cession de la flotte	(31 281)	71 534
Créances de TVA	(23 438)	32 913
Dettes liées à l'acquisition de la flotte	28 972	(59 877)
Dettes de TVA	(25 409)	(45 991)
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À LA FLOTTE DE VÉHICULES</b>	<b>(51 156)</b>	<b>(1 421)</b>

**NOTE 23** CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS, FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES**23.1 Clients et autres débiteurs**

Toutes les créances clients ont une échéance à moins d'un an.

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Créances locatives	266 932	252 982
Autres créances clients	103 774	117 972
Autres créances d'impôts	3 145	4 494
Indemnités d'assurance	35 474	22 622
Paiements d'avance	46 588	43 054
Créances liées au personnel	5 927	3 043
Dépôts, autres créances	19 424	12 521
<b>TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS</b>	<b>481 264</b>	<b>456 688</b>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des provisions pour dépréciation des créances liées à la location de véhicules et des autres créances clients :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Solde à l'ouverture</b>	<b>(30 876)</b>	<b>(33 018)</b>
Dépréciation pour créances douteuses	(12 145)	(5 801)
Créances comptabilisées en pertes au cours de l'exercice/la période	1 674	6 273
Reprise des montants non utilisés	-	1 457
Différences de conversion	50	213
<b>Solde à la clôture</b>	<b>(41 297)</b>	<b>(30 876)</b>

Les montants au titre de la dotation et de la reprise de la provision pour créances douteuses ont été inclus dans les coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules (Note 6).

L'échéance des créances clients nettes et autres débiteurs se détaille comme suit :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018				
	Total	Non échus	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
Clients et autres débiteurs – valeur brute	536 330	368 587	86 681	20 834	60 228
Dépréciation pour créances douteuses	(55 067)	(24 095)	(3 722)	(2 730)	(24 519)
<b>Clients et autres débiteurs – valeur nette</b>	<b>481 263</b>	<b>344 492</b>	<b>82 959</b>	<b>18 104</b>	<b>35 709</b>
EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2017				
	Total	Non échus	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
Clients et autres débiteurs – valeur brute	501 937	366 851	56 911	16 879	61 296
Dépréciation pour créances douteuses	(45 249)	(12 485)	(3 798)	(2 415)	(26 551)
<b>Clients et autres débiteurs – valeur nette</b>	<b>456 688</b>	<b>354 366</b>	<b>53 113</b>	<b>14 464</b>	<b>34 745</b>

## 23.2 Fournisseurs et autres dettes

Les justes valeurs des dettes fournisseurs correspondent à leurs valeurs nominales. Les dettes fournisseurs et autres dettes sont toutes à moins d'un an.

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 *
Dettes fournisseurs	428 418	450 665
Autres dettes fiscales	17 142	34 233
Dépôts	42 103	46 497
Dettes sociales	70 729	71 707
Dettes sur investissements	28 181	1 803
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>586 573</b>	<b>604 905</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2017 et ne correspondent plus aux données figurant dans les états financiers 2017 puisque des ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2017 ont été effectués sur l'exercice 2018 (voir détail en Note 3.2)

## 23.3 Variation du besoin en fonds de roulements hors flotte de véhicules

03

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Créances clients	(18 423)	(28 129)
Autres créances	(3 233)	(9 328)
Créances fiscales	1 221	(5 452)
Stocks	(2 268)	550
Fournisseurs	8 643	12 425
Autres dettes	(43)	2 210
Dettes sociales	(3 688)	9 057
Dettes fiscales	1 956	3 622
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS FLOTTE DE VÉHICULES</b>	<b>(15 835)</b>	<b>(15 045)</b>

### NOTE 24

## TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Disponibilités	357 847	240 504
Intérêts courus	291	288
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>358 138</b>	<b>240 792</b>
Trésorerie soumise à restrictions	90 490	104 818
<b>TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS</b>	<b>448 628</b>	<b>345 610</b>

Les disponibilités comprennent 78,3 millions d'euros (décembre 2017 : 74,3 millions d'euros) de liquidités cantonnées dans les Sociétés Securitifleet et Goldfleet, à l'exception des deux Holdings SFH et sont destinées au financement de la flotte en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne. À ce titre, elles ne sont pas considérées comme de la trésorerie soumise à restrictions.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie des structures *ad hoc* sont considérés comme de la trésorerie soumise à restrictions. La définition de la trésorerie soumise à restrictions figure dans la Note 2 « Principales méthodes comptables » Actifs financiers (2.11.1). Le rapprochement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie présentés dans le bilan et de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans le tableau de trésorerie est détaillé ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	358 138	240 792
Trésorerie soumise à restrictions	90 490	104 818
Découverts bancaires <sup>(1)</sup>	(23 642)	(32 357)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>424 986</b>	<b>313 253</b>

(1) Inklus dans les emprunts et dettes financières courants (voir Note 27).

## NOTE 25 CAPITAL ET RÉSERVES

### 25.1 Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2018, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 161 030 883 euros et est composé de 161 030 883 actions de 1 euro chacune, 161 022 797 actions ordinaires, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

Chaque action ordinaire de catégorie A détenue est assortie d'un droit de vote. Les actions de catégorie B, C et D sont des actions de préférence au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce et dépourvues de droit de vote. Pour plus de détails relatifs aux caractéristiques des actions A, B, C, D se reporter au Chapitre 6.2.3 du présent Document de Référence.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 sont les suivants :

Date	Opération	Capital social (EN EUROS)	Prime d'émission (EN EUROS)	Nombre d'actions	Valeur nominale (EN EUROS)
31/12/2017		161 030 883	745 747 717	161 030 883	1,000
31/05/2018	Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(29 264 226)	-	-
31/05/2018	Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(24 228 033)	-	-
31/12/2018		161 030 883	692 255 458	161 030 883	1,000



Au 31 décembre 2018, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo SE	48 987 506	-	-	234	48 987 740	31,23 %	30,42 %
ECIP Europcar SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,18 %	3,10 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,15 %	5,01 %
Morgan Stanley	8 177 148	-	-	-	8 177 148	5,21 %	5,08 %
Public	84 314 853	-	1 526	1 526	84 317 905	53,80 %	49,92 %
Management et employés	2 165 700	-	2 519	2 281	2 170 500	1,42 %	1,35 %
Auto détention	4 315 547	-	-	-	4 315 547	0 %	5,12 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 022 797</b>	<b>-</b>	<b>4 045</b>	<b>4 041</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

03

Au 31 décembre 2017, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo	48 960 506	-	-	234	48 960 740	30,56 %	30,40 %
ECIP Europcar Sarl	7 017 713	-	-	-	7 017 713	4,38 %	4,36 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,04 %	5,01 %
Morgan Stanley	9 047 141	-	-	-	9 047 141	5,65 %	5,62 %
Public	84 692 203	-	1 526	1 526	84 695 255	52,87 %	52,60 %
Management et employés	2 398 441	-	2 519	2 281	2 403 241	1,50 %	1,49 %
Auto détention	834 750	-	-	-	834 750	0 %	0,52 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 022 797</b>	<b>-</b>	<b>4 045</b>	<b>4 041</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

## 25.2 Actions propres

La valeur des actions propres au 31 décembre 2018 au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confié à Rothschild (4 158 050 actions) portant sur les actions d'Europcar Mobility Group s'élève à 36,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, l'impact sur la variation des capitaux propres lié aux actions propres est de (29,9) millions d'euros (contre (1,9) million d'euros au 31 décembre 2017).

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

	<b>2018</b>
<b>Nombre d'actions propres au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>834 750</b>
Actions propres achetées (achetées)	5 769 512
Actions propres achetées (vendues)	(2 446 212)
<b>Nombre d'actions propres au 31 décembre 2018</b>	<b>4 158 050</b>

## 25.3 Réserve de conversion

La réserve de conversion comprend toutes les différences de conversion découlant de la conversion des états financiers des activités à l'étranger. Elle comprend également, au 31 décembre 2018, une perte de change d'un montant de 51,5 millions d'euros (identique au 31 décembre 2017) liée à un prêt intragroupe libellé en livres sterling consenti par Europcar Mobility Group S.A. à sa filiale Europcar UK Ltd et qualifié de quasi-capital.

Ce prêt, d'une valeur nominale de 171 millions d'euros (libellé en livres sterling), a été entièrement remboursé par Europcar UK Ltd à Europcar Mobility Group S.A. en décembre 2011. Étant donné que la société mère détient le même pourcentage de sa filiale et continue d'exercer le contrôle de l'établissement à l'étranger, aucune fraction correspondante du profit ou de la perte de change n'a été reclassée dans le compte de résultat aux termes des paragraphes 48d et 49 de la norme IAS 21.

Au 31 décembre 2017, Europcar International S.A.S.U. détenait, sur sa filiale australienne, une créance d'un montant de 14,6 millions de dollars australiens relative à un prêt. Le prêt a été entièrement remboursé au cours de l'exercice 2018.

## 25.4 Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Europcar Mobility Group (anciennement Europcar Groupe), réunie le 17 mai 2018, a décidé de procéder à une distribution exceptionnelle en numéraire prélevée sur la prime d'émission d'un montant total de 24 228 033 euros, soit une distribution unitaire de 0,1518 euro par action.

Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2018 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2018 au profit d'un volume total de 159 604 963 actions.

## 25.5 Programme de rachat d'actions

Le 17 mai 2018, le Groupe Europcar a signé un mandat permettant de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires du 10 mai 2017. Au 31 décembre 2018, 3 231 823 actions ont été acquises, ce qui représente 2,01 % du capital social.

Europcar Mobility Group a annoncé la mise en œuvre à compter du 21 décembre 2018 d'un nouveau programme de rachat d'actions. Le mandat d'achat portera sur un montant pouvant aller jusqu'à 45 millions d'euros, représentant environ 2,1 % du capital social.

**NOTE 26** RÉSULTAT PAR ACTION

Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action, basé sur le résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires, soit un profit de 139,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 (31 décembre 2017 : profit

de 61,3 millions d'euros), et sur le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires de l'exercice (non compris les actions susceptibles d'être émises compte tenu de leur effet antidilutif) est présenté ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires</b>	<b>139 498</b>	<b>61 270</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	161 030 883	145 337 208
Résultat de base par action (EN EUROS)	0,866	0,422
Résultat dilué par action (EN EUROS)	0,859	0,420

Le nombre potentiel d'actions dilutives était de 1 450 767 (dont 1 442 681 actions gratuites, 4 045 actions de préférence de catégorie C, et 4 041 actions de préférence de catégorie D) au 31 décembre 2018 et 584 186 au 31 décembre 2017.

03

**NOTE 27** EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2017	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2018
Emprunts obligataires	1 550 000	150 000	-	-	-	1 700 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	46 511	14 954	-	(268)	1 711	62 908
Coûts de transaction/Prime/Décote	(26 370)	(16 584)	-	(110)	20 823	(22 241)
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 570 141</b>	<b>148 370</b>	<b>-</b>	<b>(378)</b>	<b>22 534</b>	<b>1 740 667</b>
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	160 011	69 989	-	-	-	230 000
Facilité de crédit de premier rang	739 582	(59 081)	-	-	-	680 501
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	725 376	(52 882)	-	(6 316)	(1 580)	664 598
Découverts bancaires	32 359	-	-	(49)	(8 668)	23 642
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	296 570	112 342	-	(193)	6 658	415 377
Coûts de transaction/Prime/Décote	(11 513)	-	-	47	(3 258)	(14 724)
Intérêts courus	7 875	-	-	(2)	(734)	7 139
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 950 260</b>	<b>70 368</b>	<b>-</b>	<b>(6 513)</b>	<b>(7 582)</b>	<b>2 006 533</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS</b>	<b>3 520 401</b>	<b>218 738</b>	<b>-</b>	<b>(6 891)</b>	<b>14 952</b>	<b>3 747 200</b>

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2016	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2017
Emprunts obligataires	950 000	600 000	-	-	-	1 550 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	20 659	(505)	36 558	(1)	(10 200)	46 511
Coûts de transaction/Prime/Décote	(17 419)	(13 873)	-	37	4 885	(26 370)
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>953 240</b>	<b>585 622</b>	<b>36 558</b>	<b>36</b>	<b>(5 315)</b>	<b>1 570 141</b>
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	13 000	147 011	-	-	-	160 011
Facilité de crédit de premier rang	692 970	46 612	-	-	-	739 582
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	361 645	8 095	269 789	(11 568)	-	627 961
Dettes au titre des contrats de location-financement	96 770	6 040	-	(6 974)	-	95 836
Découverts bancaires	11 299	-	23 271	-	(2 211)	32 359
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	45 726	(20 728)	271 597	(23)	-	296 570
Coûts de transaction/Prime/Décote	(7 759)	(1 951)	-	31	(1 834)	(11 513)
Dette de location financement	-	(1 021)	2 600	-	-	1 579
Intérêts courus	10 791	(1 355)	631	1	(2 193)	7 875
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 224 442</b>	<b>182 703</b>	<b>567 888</b>	<b>(18 533)</b>	<b>(6 238)</b>	<b>1 950 262</b>
<b>TOTAL DES EMPRUNTS</b>	<b>2 177 682</b>	<b>768 325</b>	<b>604 446</b>	<b>(18 497)</b>	<b>(11 552)</b>	<b>3 520 403</b>

### Rapprochement de la dette nette totale

La dette nette totale comprend la dette nette corporate et la dette nette flotte totale. Cette dernière intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte qu'ils soient ou non enregistrés au bilan. En particulier, la valeur estimée de

l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple correspond à la valeur nette comptable des véhicules concernés ; ce montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Emprunts et dettes financières non courants	27	1 740 667	1 570 141
Emprunts et dettes financières courants	27	2 006 533	1 950 262
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	19	(44 600)	(28 071)
Autres actifs financiers courants	19	(11 970)	(32 762)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions	24	(448 628)	(345 610)
<b>Dette nette inscrite au bilan</b>		<b>3 242 002</b>	<b>3 113 960</b>
Valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple		1 883 257	1 733 663
<b>TOTAL DETTE NETTE TOTALE</b>		<b>5 125 259</b>	<b>4 887 623</b>

## 27.1 Analyse des emprunts et dettes financières par date d'échéance

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	< 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	1 700 000	-	1 100 000	600 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	62 908	-	62 908	-
Coûts de transaction/Prime/Décote <sup>(1)</sup>	(22 241)	-	(21 328)	(913)
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 740 667</b>	<b>-</b>	<b>1 141 580</b>	<b>599 087</b>
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	230 000	230 000	-	-
Facilité de crédit de premier rang	680 501	680 501	-	-
Autres emprunts	664 598	664 598	-	-
Découverts bancaires	23 642	23 642	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	415 377	415 377	-	-
Coûts de transaction/Prime/Décote – fraction courante <sup>(1)</sup>	(14 724)	(14 724)	-	-
Intérêts courus	7 139	7 139	-	-
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>2 006 533</b>	<b>2 006 533</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Les coûts de transaction et prime d'émission sont relatifs à l'émission des obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2022 pour 3,4 millions d'euros, 6,1 millions d'euros au titre de l'émission des obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2024, 10,1 millions d'euros au titre de l'émission des obligations d'EC Finance Plc de 500 millions d'euros d'échéance 2022, 6,1 millions d'euros au titre du SARF, 3,4 millions d'euros au titre de la facilité de crédit relais et du crédit relais signés destinés au financement de Goldcar et 8,1 millions d'euros au titre du RCF.

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2017	< 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	1 550 000	-	950 000	600 000
Autres emprunts bancaires	46 511	-	46 511	-
Coûts de transaction/Prime/Décote <sup>(1)</sup>	(26 370)	-	(25 456)	(914)
<b>PASSIF NON COURANT</b>	<b>1 570 141</b>	<b>-</b>	<b>971 055</b>	<b>599 086</b>
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	160 011	160 011	-	-
Facilité de crédit de premier rang	739 582	739 582	-	-
Autres emprunts	629 542	629 542	-	-
Dettes au titre des contrats de location-financement	95 836	95 836	-	-
Découverts bancaires	32 359	32 359	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts	296 570	296 570	-	-
Coûts de transaction/Prime/Décote – fraction courante <sup>(1)</sup>	(11 513)	(11 513)	-	-
Intérêts courus	7 875	7 875	-	-
<b>PASSIF COURANT</b>	<b>1 950 262</b>	<b>1 950 262</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Les coûts de transaction et prime d'émission sont relatifs à l'émission d'obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2022 pour 4,3 millions d'euros, 12,1 millions d'euros au titre de l'émission d'obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2024, 9,0 millions d'euros au titre de l'émission d'obligations d'EC Finance Plc de 350 millions d'euros d'échéance 2022, 3,1 millions d'euros au titre du SARF et 9,4 millions d'euros au titre du RCF.

## 27.2 Analyse par monnaie de souscription

Au 31 décembre 2018, la ventilation des emprunts et dettes financières par monnaie de souscription était la suivante :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	EURO	GBP	AUD	DKK
Emprunts obligataires	1 700 000	1 700 000	-	-	-
Coûts de transaction	(36 966)	(34 237)	(2 729)	-	-
Intérêts courus	7 139	7 139	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	230 000	230 000	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	680 501	680 501	-	-	-
Autres emprunts	664 598	246 899	321 272	92 425	4 002
Découverts bancaires	23 642	17 165	3 761	-	2 717
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	415 377	353 395	-	-	61 982
Autres emprunts bancaires	62 908	62 908	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES</b>	<b>3 747 200</b>	<b>3 263 770</b>	<b>322 304</b>	<b>92 425</b>	<b>68 701</b>

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2017	EURO	GBP	AUD	DKK
Emprunts obligataires	1 550 000	1 550 000	-	-	-
Coûts de transaction	(37 883)	(36 360)	(1 523)	-	-
Intérêts courus	7 875	7 872	-	3	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	160 011	160 011	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	739 582	739 582	-	-	-
Autres emprunts	629 542	301 348	323 624	-	4 570
Dettes au titre des contrats de location-financement	95 836	-	-	95 836	-
Découverts bancaires	32 359	30 917	-	-	1 442
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	296 570	228 463	-	-	68 107
Autres emprunts bancaires	46 511	46 511	-	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS ET DETTES</b>	<b>3 520 403</b>	<b>3 028 344</b>	<b>322 101</b>	<b>95 839</b>	<b>74 119</b>

## 27.3 Impact sur la trésorerie de la variation des dettes financières

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Emprunts obligataires – nominal	148 500	600 000
Coûts de transaction adossés aux emprunts obligataires	(15 084)	-
<b>IMPACT TRÉSORERIE LIÉ AUX EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>133 416</b>	<b>600 000</b>
Variation de la facilité de crédit de premier rang renouvelable	69 989	147 011
Variation de la facilité de crédit de premier rang	(59 081)	46 612
Variation des autres emprunts destinés au financement de la flotte et location financement	(52 882)	14 135
Variation des autres emprunts & autres	127 296	(23 609)
<b>IMPACT TRÉSORERIE LIÉ AUX AUTRES EMPRUNTS</b>	<b>85 322</b>	<b>184 149</b>



## 27.4 Clauses financières

Au 31 décembre 2018, le Groupe respectait l'ensemble des clauses financières présentées ci-dessous :

### (i) Pour les facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni

Europcar UK doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette d'Europcar UK Group n'est pas inférieure à 45 millions de livres sterling ;
- le ratio de couverture de la flotte n'est pas supérieur à 1,00.

### (ii) Pour la facilité de crédit de premier rang renouvelable

Le ratio de la trésorerie (qui doit comprendre, quelle que soit la période considérée de 12 mois se terminant à une date trimestrielle ou semestrielle selon l'application du contrat, les disponibilités inscrites au bilan au début de cette période) rapportée au service total de la dette, ne doit pas être inférieur à 1,10.

Le service total de la dette correspond au montant total des intérêts et des frais afférents payés au cours d'une période de 12 mois, auxquels s'ajoute le remboursement des dettes financières, celles-ci étant soumises à certaines restrictions.

### (iii) Clause sur le ratio de la dette nette rapportée à la valeur de marché des actifs

Le Groupe doit respecter un ratio maximum de la dette de toutes les Sociétés Securitifleet (incluant Securitifleet Holding) rapportée à la valeur de marché totale des actifs

de certaines Sociétés Securitifleet de 95 %, ratio qui est soumis à un test chaque trimestre.

### (iv) Pour le financement d'actifs en Australie

Europcar Australia doit s'assurer que :

- la valeur réelle nette minimum (c'est-à-dire le total des capitaux propres) est toujours supérieure à 58 millions de dollars australiens ;
- le ratio d'utilisation de la flotte est supérieur à 70 % en moyenne sur l'exercice ;
- le résultat net avant impôts cumulé minimum représente au moins 85 % du résultat net avant impôts prévisionnel de l'entreprise.

### (v) Pour le financement de la flotte au Danemark

Europcar Danemark doit s'assurer, pour l'entité Ostergaard Biler, que :

- le ratio de capitaux propres (capitaux propres/ total passif) est supérieur à 20 % ;
- l'EBITDA réalisé n'est pas inférieur à 50 % de l'EBITDA prévisionnel.

### (vi) Pour le financement de la flotte de Buchbinder

Dans le cadre de l'un des contrats bilatéraux de financement de la flotte, l'entité Charterline Fuhrpark Service GmbH doit s'assurer que le ratio de capitaux propres (capitaux propres/total passif) est supérieur à 10 %.

## 27.5 Émission d'emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis sont détaillés ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Valeur nominale de l'encours		Valeur comptable	
	au 31 déc. 2018	au 31 déc. 2017	au 31 déc. 2018	au 31 déc. 2017
Obligations Senior, 5,75 %, échéance 2022	600 000	600 000	601 173	601 324
Obligations EC Finance, 2,375 %, échéance 2022	500 000	350 000	491 327	342 376
Obligations Senior, 4,125 %, échéance 2024	600 000	600 000	593 867	587 839
<b>TOTAL</b>	<b>1 700 000</b>	<b>1 550 000</b>	<b>1 686 367</b>	<b>1 531 539</b>

## 27.6 Amendement de la SARF

Le 14 mai 2018, le Groupe a signé l'amendement de la SARF pour permettre le financement des véhicules de Goldcar et refinancer progressivement le Financement Asset Backed Goldcar (crédit relais) de 450 millions d'euros mis en place en 2017, celui-ci ayant été réduit le 9 novembre 2018 de 200 millions d'euros à 250 millions d'euros. L'amendement

de la SARF a principalement porté sur le montant de la ligne qui est passé de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et la création de SPV dédiés au financement de la flotte de Goldcar, les sociétés Goldfleet. Le Groupe a profité de cette opportunité pour renégocier la marge de 1,50 % à 1,30 % et étendre la maturité de la ligne de janvier 2020 à janvier 2022.

## 27.7 Amendement des instruments de couverture de la SARF

De manière concomitante, les instruments de couverture de taux ont été amendés et complétés pour refléter les amendements de la SARF :

- Les *swaps* existants d'un montant total de 1 milliard d'euros au taux fixe moyen de 0,516 % ont été étendus de 2 ans, d'octobre 2020 à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,944 %.
- Les *caps* existants du montant total de 200 millions d'euros ont été restructurés. Le taux protégé de 0 % est passé à 0,50 % et la maturité a été repoussée à octobre 2022.
- Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place de *caps* additionnels pour un montant total de 400 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

## 27.8 Obligations de premier rang garanties

Le 15 juin 2018, la Société a annoncé l'émission par EC Finance Plc de nouvelles obligations de premier rang garanties portant intérêts au taux de 2,375 % pour un montant total de 150 millions d'euros à échéance 2022. Le prix d'émission a été fixé à 99,0001 % soit un taux de rendement de 2,6178 %. Ces obligations sont assimilées aux obligations existantes d'un montant nominal de 350 millions d'euros et portent ainsi le montant total de la souche à 500 millions d'euros. Le règlement-livraison et la cotation de ces obligations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg sont intervenus le 29 juin 2018. Le produit de l'émission s'élève à 148,5 millions d'euros et sera utilisé pour financer l'intégration de la flotte de véhicules de Goldcar dans le programme de titrisation du Groupe.

## 27.9 Facilités destinées au financement d'actifs

### (i) Emprunt de premier rang renouvelable destiné au financement d'actifs

Le SARF 2010 a été conclu initialement le 30 juillet 2010, puis modifié, entre Crédit Agricole Corporate and Investment Bank agissant en qualité de prêteur, Securitifleet Holding (l'emprunteur) et ECI (l'agent de l'emprunteur). Les tirages pouvant être effectués par Securitifleet sont réservés exclusivement au financement de l'acquisition et de la maintenance de la flotte de véhicules en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne, ce uniquement au travers des Sociétés Securitifleet. Ces tirages dépendent du total de toutes les bases d'emprunt calculées chaque mois, qui représentent en substance le total de la valeur résiduelle de la flotte de véhicules (y compris les véhicules dont l'immatriculation est en cours) et le fonds de roulement lié à la flotte de véhicules, y compris les montants de TVA.

Le prêteur a affecté ses créances liées au SARF 2010, ainsi que toutes les sûretés et tous les droits annexes

afférents, à FCT Sinople. Concernant ces créances, FCT Sinople émettra : (i) des Obligations de premier rang FCT devant être souscrites de temps à autre par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, The Royal Bank of Scotland Plc., Société Générale, Deutsche Bank, Natixis, BNP Paribas et toute autre entité pouvant souscrire ou acquérir les Obligations de premier rang FCT en qualité de souscripteur(s) privilégié(s), et (ii) des Obligations de second rang FCT devant être souscrites de temps à autre par ECI.

En mars 2014, le Groupe a signé un amendement lui permettant de prolonger à juillet 2017 la date d'échéance avec un début d'amortissement fixé à janvier 2017. Europcar a parallèlement adapté la facilité à ses besoins de financement et limité son montant à 1 milliard d'euros. La notation de A (fs) a été confirmée par l'agence Standard & Poor's.

Un avenant au contrat SARF a été signé le 12 mai 2015 (prenant effet le 17 juin 2015) afin d'allonger la maturité de la ligne de crédit à juillet 2019, de réduire le coût d'intérêt global (fixé à EURIBOR + 1,70 %), d'augmenter l'enveloppe disponible de 1,0 milliard d'euros à 1,1 milliard d'euros et permettre l'entrée de 2 nouvelles banques dans le pool bancaire Lloyds Bank et HSBC France.

Le 27 septembre 2016, le Groupe a annoncé l'amélioration des modalités et conditions de sa titrisation (« Senior Asset Revolving Facility », SARF) et des *swaps* de taux d'intérêt associés. La tranche Senior du SARF, notée « A » par Standard & Poor's, a été augmentée de 200 millions d'euros pour atteindre 1,3 milliard d'euros, avec une amélioration de 20 points de base de la marge, soit Euribor + 150 bp. L'échéance finale a été repoussée de juillet 2019 à juillet 2020. En outre, les instruments de couverture des taux d'intérêt ont été restructurés, avec des conditions financières améliorées, et augmentés de 200 millions d'euros pour atteindre 1,2 milliard d'euros.

Des amendements additionnels au SARF ont été signés le 9 février 2017 afin de permettre la mise en conformité du programme de titrisation à la nouvelle méthodologie publiée par l'agence de notation Standard & Poor's relative au risque souverain (méthodologie « Rating above the sovereign ») et de maintenir ainsi sa notation A. Ces amendements prévoient notamment l'inclusion de nouvelles limites de concentration sur les flottes de véhicules en Espagne et en Italie financées au travers du SARF.

De nouveaux amendements ont été signés le 31 août 2017 afin d'ajuster les limites de concentration sur les constructeurs après l'acquisition d'Opel par PSA Groupe.

Enfin, le 14 mai 2018, le Groupe a signé de nouveaux amendements pour permettre le financement des véhicules de Goldcar et refinancer progressivement l'Asset Back Bridge de 450 millions d'euros mis en place en 2017. Le montant de la ligne qui est ainsi passé de 1,3 milliard d'euros à 1,7 milliard d'euros et de nouvelles entités *ad hoc* dédiées au financement de la flotte de Goldcar, les sociétés Goldfleet, ont été créées. Le Groupe a profité de cette opportunité pour renégocier la marge de 1,50 % à 1,30 % et étendre la maturité de la ligne de janvier 2020 à janvier 2022.

## (ii) Facilités de crédit

Le 19 décembre 2017, dans le but d'optimiser les conditions de financement de la flotte de Goldcar immédiatement après la date d'acquisition, le Groupe a signé un nouveau crédit relais de 450 millions d'euros garantis par les actifs de flotte de Goldcar en Espagne, Italie et France. Ce crédit relais, signé avec un pool diversifié de banques internationales, a permis de refinancer la dette existante de Goldcar à la date de l'acquisition et permet aux entités « Fleetcos » de Goldcar dans ces trois pays de financer l'acquisition de nouveaux véhicules. Chaque entité a la possibilité, sur une base mensuelle et pour une période de 12 mois à partir du 19 décembre 2017, de réaliser des tirages sur la ligne de crédit pour financer de nouveaux véhicules. Cette facilité porte intérêt à Euribor + 225 bps et permet de financer la valeur de la flotte à un taux d'avance de 75 %.

À l'issue de cette période de douze mois, l'achat de nouveaux véhicules dédiés à la flotte de Goldcar devrait être essentiellement financé par la facilité de crédit renouvelable garanti de premier rang destinée au financement de la flotte au niveau du Groupe (SARF). Le stock de véhicules financé *via* le crédit relais ne devrait pas être transféré au SARF et resterait financé par le crédit relais selon des conditions spécifiques (notamment taux d'intérêt et taux d'avance). Le crédit relais sera progressivement remboursé grâce aux produits de la vente des véhicules.

Le 9 novembre 2018, le Groupe a amendé ce crédit relais en réduisant de 200 millions d'euros le montant de la ligne pour accompagner la diminution de son utilisation. Le montant de la facilité s'établit à 250 millions d'euros au 31 décembre 2018.

## (iii) Facilités destinées au financement de la flotte britannique

La flotte britannique bénéficie à elle seule, au travers des filiales britanniques du Groupe, dont Europcar Group UK Limited, Europcar UK Limited et certaines filiales d'Europcar UK Limited, d'une facilité destinée au financement du fonds de roulement et de deux facilités de location-financement, l'une avec la banque Lloyds (190 millions de livres sterling) et l'autre avec la banque Lombard (160 millions de livres sterling). En octobre 2014, l'intégralité des lignes de financement a été renégociée. Outre l'amélioration des conditions financières et l'élargissement du pool bancaire, ce refinancement *via* la mise en place d'une Facilité Club, permet au périmètre anglais de porter ses lignes de financement flotte à 455 millions de livres pour une maturité de 3 ans avec option d'extension de 2 ans.

Le 20 septembre 2016, Europcar a signé un avenant à la Facilité Club afin d'en allonger la maturité d'un an pour la porter à octobre 2019 de baisser la marge de 20 points de base, soit Libor + 180 bp, et de recomposer le pool bancaire. Le montant de la Facilité Club est désormais de 400 millions de livres, assortie d'une « Seasonal Facility » *uncommitted* de 100 millions de livres mise à disposition

par les banques de la Facilité Club chaque année entre les mois de mai et octobre afin de faire face au pic d'activité.

De nouveaux amendements ont été signés le 20 juillet 2017 et le 6 octobre 2017 pour modifier certains engagements et covenants de la documentation juridique. Dans ce cadre, la marge a été ajustée de 20 points de base, soit Libor + 200 bp.

Le montant total garanti au titre des facilités de location-financement s'élève à 455 millions de livres sterling (2017 : 455 millions de livres). Les véhicules sont acquis auprès des constructeurs automobiles, puis vendus aux bailleurs et exploités dans le cadre de contrats de cession-bail.

La Facilité Club arrivant à échéance en octobre 2019 a été refinancé le 19 octobre 2018 par la signature d'une nouvelle facilité d'un montant de 400 millions de livres sterling et de maturité 3 ans avec option d'extension de 2 ans intégrant le financement de la flotte de Goldcar UK. Outre l'extension de la maturité, cette nouvelle ligne bénéficie de conditions améliorées de marge, réduite de 20 points de base à 1,80 % et d'assouplissement ou disparition de certains covenants.

Au 31 décembre 2018, l'encours au titre de ces contrats était de 287,4 millions de livres sterling (2017 : 328,0 millions de livres sterling).

## 27.10 Financement d'actifs en Australie

National Australia Bank (« NAB »), Toyota Financial Services, Commonwealth Bank of Australia, Westpac Bank, Bank of Queensland, Mercedes Financial Services et Alphabet Financial Services ont consenti à Europcar Australia and New Zealand des facilités de crédit de premier rang (les « Facilités destinées au financement de la flotte australienne »), y compris des contrats de location simple et des contrats de location-financement renouvelables et non renouvelables, plafonnées à 415 millions de dollars australiens. Ces facilités sont généralement renouvelées chaque année en avril.

Les Facilités NAB sont garanties par des sûretés fixes et flottantes sur les actifs d'Europcar Australia, y compris le *goodwill*, le capital non appelé, et le capital appelé mais non libéré, ainsi que la police d'assurance concernée. Les facilités prévoient également des garanties de bonne fin.

## 27.11 Financement d'actifs chez Buchbinder

La flotte de Buchbinder est financée au travers de plusieurs facilités bilatérales renouvelées annuellement et contractées auprès de banques et constructeurs en Allemagne et en Autriche. Au 31 décembre 2018 ces facilités de crédit étaient tirées au 31 décembre 2018 à hauteur de 234 millions d'euros. Ces facilités incluent des covenants usuels pour ce type de financement.

## 27.12 Contrats de location simple importants

Le Groupe finance dans tous les pays où il exerce des activités directement, notamment l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne, une partie de sa flotte de véhicules au travers de contrats de location simple. Dans certains pays, des sociétés opérationnelles ont conclu des contrats cadre de location simple importants avec des institutions financières et des constructeurs automobiles.

Dans la plupart des cas, c'est le taux de l'Euribor 6 mois qui sert de base au financement de nos contrats de location simple, principalement du fait des dispositions contractuelles qui correspondent à la durée moyenne de détention des véhicules.

La Note 28 « *Gestion des risques financiers* » donne de plus amples informations sur l'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt et de liquidité.

## NOTE 28 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers : risque de marché (notamment le risque de change, le risque de juste valeur sur taux d'intérêt, le risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt et le risque de prix de titres), risque de crédit et risque de liquidité. Les programmes de gestion des risques du Groupe cherchent à minimiser les effets négatifs potentiels de la volatilité des marchés financiers sur la performance financière du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir certaines expositions au risque.

Le Département Trésorerie du Groupe est chargé de la gestion des risques et soumet ses propositions de transactions financières à l'approbation du Directoire. Le Département Trésorerie identifie, évalue et propose des instruments de couverture des risques financiers en collaboration étroite avec les unités opérationnelles du Groupe. Le Directoire se prononce sur ces propositions sur la base d'une documentation formelle reprenant le contexte, l'objet et les principales caractéristiques des transactions proposées. Après approbation du Directoire, le Département Trésorerie du groupe est en charge de la mise en place des couvertures. Cette procédure est établie et suivie pour la gestion de tout type de risque financier significatif, notamment le risque de taux d'intérêt, le risque de crédit, l'utilisation d'instruments financiers dérivés et non dérivés et l'investissement de la trésorerie excédentaire. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins autres que la gestion des risques. Toutes les opérations de couverture sont soit coordonnées de façon centralisée, soit exécutées par le Département Trésorerie du Groupe.

Le Groupe évalue constamment les risques financiers identifiés (notamment le risque de marché, le risque de crédit et le risque de liquidité) et documente son exposition dans ses états financiers. Le Groupe considère que son exposition au 31 décembre 2018 n'a subi aucune modification majeure au cours des 12 derniers mois, et a donc maintenu la politique de limitation des risques en vigueur depuis plusieurs années.

### 28.1 Risque de marché

#### (i) Risque de change

Le Groupe, qui exerce ses activités dans plusieurs pays à l'international, est exposé au risque de change découlant de différentes expositions en devises, principalement la livre sterling. Le risque de change provient de la conversion en euros des résultats et des actifs nets des filiales ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro.

Le risque de change lié aux transactions financières intragroupe et, dans une moindre mesure aux transactions avec les franchisés, est assez limité chaque filiale opérant sur son marché et dans sa devise fonctionnelle.

Au 31 décembre 2018, le Groupe ne détient pas d'investissements dans des activités étrangères autres qu'au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande, au Danemark, en Turquie et en Hongrie dont les actifs nets seraient exposés à un risque de change.

Le résumé de l'exposition quantitative du Groupe au risque de change du fait de la conversion des soldes dans la monnaie fonctionnelle est présenté ci-dessous :

EN MILLIERS D'EUROS	GBP	AUD	DKK	Total 2018
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	94 791	20 549	8 046	123 386
Autres actifs financiers	3 889	60	702	4 651
Actifs financiers non courants	-	-	-	-
Autres actifs financiers	75	-	-	75
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22 142	23 284	113	45 539
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>120 897</b>	<b>43 893</b>	<b>8 861</b>	<b>173 651</b>
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	121 637	30 937	10 228	162 802
Emprunts et dettes financières	322 368	92 425	68 701	483 494
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>444 005</b>	<b>123 362</b>	<b>78 929</b>	<b>646 296</b>
<b>EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO</b>	<b>(323 108)</b>	<b>(79 469)</b>	<b>(70 068)</b>	<b>(472 645)</b>
EN MILLIERS D'EUROS	GBP	AUD	DNK	Total 2017
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	105 567	16 888	6 753	129 208
Autres actifs financiers :	3 901	76	727	4 704
Actifs financiers non courants	-	-	-	-
Autres actifs financiers	1	-	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19 673	30 719	75	50 467
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>129 142</b>	<b>47 683</b>	<b>7 555</b>	<b>184 380</b>
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	98 955	25 906	12 977	137 838
Emprunts et dettes financières	322 110	95 838	74 119	492 067
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>421 065</b>	<b>121 744</b>	<b>87 096</b>	<b>629 905</b>
<b>EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO</b>	<b>(291 923)</b>	<b>(74 061)</b>	<b>(79 541)</b>	<b>(445 525)</b>

Au 31 décembre 2018, si l'euro avait évolué de plus ou moins 15 % face à la livre sterling, toutes autres variables étant par ailleurs constantes, le résultat net aurait évolué de plus ou moins 0,8 million d'euros (2017 : 7,2 millions d'euros) et les capitaux propres auraient varié de plus ou moins 84 millions d'euros (2017 : 63 millions d'euros).

## (ii) Risque de taux d'intérêt

Hormis les placements en obligation du programme d'assurance Euroguard (cf « Risque d'assurance »), le Groupe ne détient pas d'actifs importants porteurs d'intérêts. Ses revenus sont donc peu soumis aux fluctuations des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque à la hausse des taux sur ses financements à taux variable : sur les lignes de financement revolving d'une part mais aussi sur les contrats de location de véhicules. La dette à taux variable

expose le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Les emprunts à taux fixe exposent le Groupe au risque de juste valeur sur taux d'intérêt.

Conformément à sa politique de couverture et au titre d'une partie de ses dettes financières (spécifiquement le SARF, la RCF, certaines facilités de crédit bilatérales et la plupart des contrats de location simple) portant intérêt à taux variable, le Groupe couvre une grande partie des risques de fluctuation du taux d'intérêt de référence, généralement basé sur l'EURIBOR. En 2018 et 2017, une partie significative des emprunts à taux variable du Groupe étaient libellés en euros et basés sur l'EURIBOR. Le Groupe peut également couvrir son exposition aux risques de fluctuations du LIBOR et/ou du taux de référence australien au titre de ses facilités de financement au Royaume-Uni et en Australie.



Le Groupe réalise une analyse dynamique de son exposition au risque de taux d'intérêt. Différents scénarios sont utilisés pour simuler le refinancement, le renouvellement des positions existantes, des financements alternatifs et les opérations de couverture. Le Groupe calcule, en fonction de ces scénarios, l'impact sur le résultat d'une modification donnée des taux d'intérêt. Pour chaque simulation, la même modification de taux est utilisée pour toutes les devises. Seuls les passifs représentant les principales positions portant intérêts sont soumis à ces scénarios.

Sur la base de différents scénarios, le Groupe gère le risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt en utilisant des *swaps* de taux d'intérêt variable-fixe ou des *caps*. Ces *swaps* ont pour effet de convertir des dettes à taux variables en dettes à taux fixe. Les *caps* offrent une protection contre la hausse de l'EURIBOR. En règle générale, le Groupe contracte des emprunts à long terme à taux variable pour financer la flotte, et les convertit en taux fixes ou protégés généralement inférieurs à ceux qu'il pourrait obtenir en empruntant directement à taux fixe.

Le Groupe est protégé contre un risque de hausse des taux par deux types de contrats de *swaps* de taux d'intérêt et des contrats de *cap* de taux d'intérêt.

→ Un *swap* de taux d'intérêt d'un nominal de 1 000 millions d'euros arrivant à maturité le 17 octobre 2020 essentiellement utilisé pour couvrir le risque de taux d'intérêt sur le SARF pour lequel le Groupe paye un

taux d'intérêt fixe moyen de 0,516 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois ; sur l'exercice 2018, ces *swaps* ont été étendus de 2 ans, d'octobre 2020 à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,944 %.

- Un *swap* de taux d'intérêt d'un nominal de 600 millions d'euros arrivant à maturité en juin 2021 par lequel le Groupe paye un taux d'intérêt fixe de 0,96 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 6 mois ; sur l'exercice 2018, ce *swap* a été étendu de 2 ans de juin 2021 à juin 2023 au taux fixe de 1,36 %.
- Deux *caps* d'un nominal de 100 millions d'euros chacun arrivant à maturité le 17 octobre 2020 afin de répondre à l'augmentation du montant du SARF de 200 millions d'euros réalisé en septembre 2016, et par lequel le Groupe est protégé contre une hausse du taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois au-delà de 0 %. Sur l'exercice 2018, ces *caps* ont été restructurés. Le taux protégé de 0 % est passé à 0,50 % et la maturité a été repoussée à octobre 2022.
- Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place de *caps* additionnels pour un montant total de 400 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

Un encours d'environ 0,9 milliard d'euros de lignes de crédit à taux variable est adossé aux *swaps* (voir le tableau ci-dessous), et d'un encours d'environ 0,6 milliard d'euros de contrats de location à taux variable est adossé aux *swaps*.

À la clôture, la répartition des emprunts par type de taux est la suivante :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
<b>Passif non-courant</b>		
Emprunts à taux fixe	1 682 913	1 576 037
Emprunts à taux variable	57 754	(5 896)
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	(5 181)	(7 023)
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	62 934	1 127
<b>TOTAL DES PASSIFS NON-COURANTS</b>	<b>1 740 667</b>	<b>1 570 141</b>
<b>Passif courant</b>		
Emprunts à taux fixe	27 629	886
Emprunts à taux variable	1 978 904	1 949 376
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	902 074	1 146 053
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	1 076 830	793 281
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>	<b>2 006 533</b>	<b>1 950 262</b>



Les *swaps* de taux portés par le Groupe sont tous qualifiés de couvertures de flux de trésorerie.

Les tests réalisés en relation avec ces instruments de couverture ont fait apparaître une inefficacité valorisée à 1,5 million d'euros enregistrée en charge dans le compte de résultat en 2018 (31 décembre 2017 : produit de 2,2 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, si les taux d'intérêt avaient augmenté de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait augmenté de 61 millions d'euros (31 décembre 2017 : 45 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, si les taux d'intérêt avaient diminué de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait diminué de 65 millions d'euros (31 décembre 2017 : 47 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, si les taux d'intérêt avaient évolué de 1 %, la charge d'intérêt relative à la partie des emprunts non couverte, toutes constantes étant égales par ailleurs, aurait évolué de plus ou moins 12,2 millions d'euros (31 décembre 2017 : 6,8 millions d'euros).

## 28.2 Risque de crédit

Le risque de crédit est géré à l'échelle du Groupe. Le risque de crédit découle des éléments suivants :

- la trésorerie et des équivalents de trésorerie ;
- des instruments financiers dérivés ;
- des dépôts auprès des banques et des institutions financières ;
- des expositions de crédit liées aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles ;
- aux postes clients, notamment les créances et les engagements en cours.

Pour les banques et les institutions financières, seules des contreparties bénéficiant d'une notation indépendante sont acceptées. L'utilisation de plafonds de crédit est régulièrement contrôlée.

03

### Analyse du risque de crédit lié aux prêts et aux créances

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Ni échus ni dépréciés <sup>(1)</sup>	1 916 816	2 309 615
Échus mais non dépréciés	311 578	272 294
Dépréciés	41 778	32 449
<b>TOTAL</b>	<b>2 270 172</b>	<b>2 614 358</b>

(1) Nets des provisions constituées au titre des véhicules volés ou endommagés – voir la Note 21.

L'exposition maximum au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable des prêts et des créances. Le Groupe ne détient pas de garantie sur ces instruments.

Les prêts et les créances qui ne sont ni échues ni dépréciées concernent différentes contreparties indépendantes qui n'ont pas d'historique récent de défaillance ou de défaillance anticipée.

L'exposition au risque de crédit du Groupe liée aux constructeurs et aux concessionnaires automobiles provient principalement :

- du risque de non-recouvrement de créances découlant d'engagements de rachat par les constructeurs ;
- en relation directe avec le point précédent, du risque de devoir financer ces créances ;
- du risque, à titre accessoire, de faillite d'un fournisseur important et des incertitudes consécutives concernant l'approvisionnement.

Aucun client d'Europcar Mobility Group ne représente à lui seul 10 % ou plus du chiffre d'affaires du Groupe en 2018.

En outre, le Groupe a pris des mesures générales afin de contrôler et diminuer le risque de crédit auquel la Société est exposée, notamment des limites de crédit client dans le système d'information, un suivi mensuel des notations

des constructeurs automobile un processus de suivi et de contrôle de l'antériorité des créances. L'antériorité des prêts et des créances échues mais non dépréciées, exception faite des prêts et des créances financières, est analysée ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Non encore échues	Échues depuis moins de 3 mois	Échues depuis 3 à 6 mois	Échues depuis plus de 6 mois	Total
Créances sur les contrats avec clause de rachat de véhicules	1 420 070	-	-	-	1 420 070
Créances liées à la flotte de véhicules	480 997	153 598	6 842	8 878	650 315
Créances locatives	166 374	66 891	15 602	18 065	266 932
Clients	37 871	3 496	301	6 711	48 379
Autres créances	54 300	1 095	-	-	55 395
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>2 159 612</b>	<b>225 080</b>	<b>22 745</b>	<b>33 654</b>	<b>2 441 091</b>

EN MILLIERS D'EUROS	Non encore échues	Échues depuis moins de 3 mois	Échues depuis 3 à 6 mois	Échues depuis plus de 6 mois	Total
Créances sur les contrats avec clause de rachat de véhicules	1 546 500	-	-	-	1 546 500
Créances liées à la flotte de véhicules	441 260	130 325	35 692	12 722	619 999
Créances locatives	179 057	42 167	10 901	20 857	252 982
Clients	31 600	4 170	1 446	7 523	44 739
Autres créances	71 026	30	-	2 177	73 233
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>2 269 443</b>	<b>176 692</b>	<b>48 039</b>	<b>43 279</b>	<b>2 537 453</b>

### 28.3 Risque de prix

Le Groupe n'est pas exposé au risque actions eu égard aux montants non significatifs des investissements financiers qu'il détient, qu'ils soient classés dans le bilan consolidé en disponibles à la vente, ou comptabilisés à la juste valeur par résultat. Le Groupe n'est pas exposé directement au risque de prix sur matières premières ; il est en revanche exposé au risque lié à l'augmentation du coût de la détention de véhicules.

### 28.4 Risque de liquidité

Le Groupe est actuellement suivi par les agences de notation Moody's et Standard & Poors, qui lui ont respectivement attribué les notations suivantes : B1 stable outlook et B+ positive outlook.

La direction effectue un suivi des prévisions glissantes de la réserve de liquidités du Groupe en fonction des flux de trésorerie anticipés sur une base consolidée. Le reporting interne des prévisions de liquidités et des disponibilités prévisionnelles est effectué pour chaque entité opérationnelle. Ces prévisions sont consolidées au niveau

du Département Trésorerie du Groupe puis analysées par la direction du Groupe et les unités opérationnelles.

Le budget, qui a servi de base au calcul des prévisions de liquidité pour l'exercice 2019, a été élaboré à partir d'hypothèses prenant en compte l'impact des incertitudes économiques actuelles.

La politique de gestion du risque de liquidité implique de maintenir suffisamment de disponibilité sur les lignes de crédit, et de disposer de lignes de crédit garanties d'un montant approprié. Compte tenu de la nature dynamique de ses activités sous-jacentes, notamment la saisonnalité, la flexibilité de financement est assurée par des lignes de crédit revolving garanties à moyen long terme.

Le tableau ci-après analyse les dettes financières du Groupe, y compris les instruments financiers dérivés, par fourchette d'échéances, sur la base des échéances contractuelles résiduelles à la date de clôture. Les montants présentés dans le tableau correspondent aux flux de trésorerie contractuels non actualisés. Les soldes à moins d'un an correspondent aux valeurs comptables, l'impact de l'actualisation étant négligeable.

EN MILLIERS D'EUROS	Valeur comptable	À moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		A plus de 5 ans		Total	
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
<b>31 décembre 2018</b>									
Émission d'emprunts obligataires	1 686 367	-	71 125	1 100 000	291 010	600 000	22 688	1 700 000	384 823
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement <sup>(1)</sup>	893 327	894 653	8 782	6 730	34	-	-	901 383	8 815
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs <sup>(1)</sup>	674 894	-	9 942	680 501	29 825	-	-	680 501	39 767
Autres emprunts	492 611	436 407	2 463	56 204	281	-	-	492 611	2 744
Instruments financiers dérivés – passifs	60 415	-	-	-	60 415	-	-	-	60 415
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	644 169	644 169	-	-	-	-	-	644 169	-
Dépôts	42 103	42 103	-	-	-	-	-	42 103	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 493 886</b>	<b>2 017 332</b>	<b>92 312</b>	<b>1 843 435</b>	<b>381 565</b>	<b>600 000</b>	<b>22 688</b>	<b>4 460 767</b>	<b>496 564</b>
<b>31 décembre 2017</b>									
Émission d'emprunts obligataires	1 531 539	-	65 568	950 000	197 130	600 000	47 438	1 550 000	310 136
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement <sup>(1)</sup>	642 151	166 222	9 537	485 268	1 372	-	-	651 490	10 909
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs <sup>(1)</sup>	736 887	-	10 495	736 887	27 112	-	-	736 887	37 607
Autres emprunts	609 826	564 442	1 150	45 384	641	-	-	609 826	1 791
Instruments financiers dérivés – passifs	37 122	-	-	-	37 122	-	-	-	37 122
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	604 196	604 196	-	-	-	-	-	604 196	-
Dépôts	41 541	41 541	-	-	-	-	-	41 541	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>4 203 262</b>	<b>1 376 401</b>	<b>86 750</b>	<b>2 217 539</b>	<b>263 377</b>	<b>600 000</b>	<b>47 438</b>	<b>4 193 940</b>	<b>397 565</b>

(1) Les facilités de crédit renouvelables sont classées au bilan en endettement courant compte tenu de leur nature.

Le tableau ci-après indique les plafonds de crédit et les soldes auprès des trois principales contreparties à la date de clôture :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
	Plafond de crédit	Tiré	Plafond de crédit	Tiré
Crédit renouvelable <sup>(1)</sup>	500 000	242 300	500 000	171 711
Emprunts de premier rang destiné au financement de la flotte	1 700 000	680 501	1 300 000	739 582
Financements autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte <sup>(2)</sup>	2 013 219	1 475 268	2 032 882	1 375 550

(1) Les montants tirés comprennent la facilité de crédit renouvelable de 230 millions d'euros au 31 décembre 2018 (2017 : 160 millions d'euros) et des garanties données dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe.

(2) Concerne principalement les activités de la flotte du Royaume-Uni, de Goldcar, de Buchbinder, de l'Australie, du Danemark, de l'Irlande, de l'Italie et du Portugal qui sont financées grâce à différentes lignes de crédit autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte.

## 28.5 Gestion du capital

Lorsqu'il gère le capital, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir des dividendes aux actionnaires et d'offrir des avantages aux autres partenaires tout en maintenant une structure optimale qui minimise le coût du capital.

Pour préserver ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut faire varier le montant des dividendes versés aux actionnaires, distribuer des réserves aux actionnaires, procéder à des augmentations de capital ou vendre des actifs pour se désendetter.

## 28.6 Risque d'assurance

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie, en Irlande et en Allemagne souscrivent une police d'assurance responsabilité civile automobile auprès d'entités d'AIIG Europe Limited, qui réassure une partie des risques auprès d'une cellule de réassurance hébergée par Euroguard, une compagnie de type « Protected Cell Company ». Le Groupe détient une cellule de réassurance (9) au sein d'Euroguard, qui est consolidée depuis janvier 2006. Les entités locales d'Europcar financent une partie significative de leurs risques au travers d'un dispositif de fonds de franchises géré via une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

Les filiales espagnole, australienne, néo-zélandaise, danoise, ainsi que Goldcar et Buchbinder souscrivent des couvertures d'assurances auprès de leurs marchés locaux sur un modèle de transfert de risque classique, sous la déduction ou non d'une franchise.

## (i) Fréquence et gravité des sinistres

Le risque auquel le Groupe est confronté dans le cadre des programmes couvrant sa flotte est celui des dommages aux biens et des dommages corporels provoqués par le conducteur d'un véhicule Europcar à un tiers. L'assurance automobile étant obligatoire, le risque est transféré initialement à l'assureur mais est partiellement réassuré et in fine financé par Europcar au travers de différentes techniques d'autofinancement.

Le coût des risques de responsabilité lié à la flotte de véhicules d'Europcar dépend de la fréquence et de la gravité des sinistres. Europcar a élaboré une stratégie d'autofinancement des risques fréquents et de transfert effectif des sinistres graves à l'assureur (applicable aux principaux pays dans lesquels le Groupe exerce des activités directement, exception faite de l'Espagne, de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande comme exposé plus haut) :

- l'exploitation d'une flotte de véhicules conséquente induit des risques de survenance d'une multiplicité de sinistres mettant en jeu la responsabilité civile automobile d'Europcar. La charge découlant de ces sinistres mineurs peut être prévue avec un niveau de certitude satisfaisant par les actuaires, qui intègrent dans leurs projections les variations de l'activité et les tendances observées dans les différents pays. Une ligne de 500,000 euros par sinistre est ainsi auto-assurée ;
- l'exploitation d'une flotte entraîne également la survenance d'événements plus coûteux de nature plus aléatoire, qui sont essentiellement des dommages corporels causés à un tiers mettant en jeu la responsabilité d'Europcar. Ces événements ne peuvent être anticipés avec un niveau de certitude satisfaisant par les actuaires, ce qui explique pourquoi la part des sinistres excédant 500,000 euros est prise en charge par l'assureur.

La tendance observée sur les marchés où Europcar opère est une inflation du coût unitaire des dommages corporels. Ceci est dû à des facteurs économiques, juridiques et sociaux.

**(ii) Sources d'incertitudes lors de l'estimation des paiements futurs au titre des sinistres**

Les sinistres entrant dans le cadre des polices d'assurance responsabilité civile automobile donnent lieu à des indemnités au cas par cas. Le Groupe, en vertu du volet d'auto-assurance du programme, est supporté financièrement tous les événements assurés jusqu'à concurrence de 500,000 euros par sinistre intervenant sur la période couverte. Une partie des sinistres intervenus au cours d'une période couverte se matérialise après la date d'expiration de cette période en raison de la déclaration tardive de certains sinistres et des évolutions au cours de la période postérieure à la période couverte (généralement

du fait d'une détérioration de l'état de santé de la victime ou du caractère judiciaire des dossiers). En conséquence, les provisions constituées au titre des sinistres sont réglées sur une période longue et une partie plus importante de ces provisions porte sur des sinistres dits « tardifs » (ou IBNR – « incurred but not reported »).

**(iii) Modification des hypothèses et de la méthodologie**

Sur l'exercice 2018, le Groupe n'a pas modifié ses principales hypothèses ou sa méthodologie concernant les contrats d'assurance autrement qu'en modifiant les coûts compte tenu de la valeur temps de l'argent.

**NOTE 29 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

## TOTAL DES DÉRIVÉS DE TAUX ÉLIGIBLES À LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

EN MILLIERS D'EUROS	Nominal	Indexation	Juste valeur au 31/12/2018	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2022 * - 0,5161 %	1 000 000	EUR 1 mois	(44 258)	(14 138)	(1 477)	(12 661)
Swaps de taux échéance 2021 - 0,96 %	600 000	EUR 6 mois	(16 156)	(9 154)	-	(9 154)
Caps de taux échéance 2022 ** - 0,50 %	600 000	EUR 1 mois	2 182	(3 632)	(3 632)	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>2 200 000</b>		<b>(58 232)</b>	<b>(26 924)</b>	<b>(5 109)</b>	<b>(21 815)</b>

\* Maturité prolongée jusqu'à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,516 %.

\*\* Caps existants de 200 millions d'euros ont été restructurés. La maturité a été étendue à 2022 et de nouveaux caps additionnels ont été souscrits au taux protégé de 0,50 %.

EN MILLIERS D'EUROS	Nominal	Indexation	Juste valeur au 31/12/2017	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2020 * - 0,5161 %	1 000 000	EUR 1 mois	(18 541)	12 073	2 230	9 843
Swaps de taux échéance 2021 ** - 0,96 %	600 000	EUR 6 mois	(18 580)	7 022	-	7 022
Caps de taux échéance 2020 - 0 %	200 000	EUR 1 mois	760	(563)	(563)	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>1 800 000</b>		<b>(36 361)</b>	<b>18 532</b>	<b>1 667</b>	<b>16 865</b>

\* Maturité prolongée jusqu'à octobre 2020 au taux fixe moyen de 0,05161 %.

\*\* Maturité prolongée jusqu'à juillet 2022 au taux fixe de 0,96 %.

La juste valeur d'un instrument dérivé de couverture est intégralement comptabilisée comme actif ou passif non courant lorsque l'échéance résiduelle de l'élément couvert est supérieure à 12 mois, et comme actif ou passif courant lorsque l'échéance de l'élément couvert est inférieure à 12 mois.

Les contrats de *swap* à terme satisfont aux critères de la comptabilité de couverture des flux de trésorerie et le Groupe comptabilise en conséquence la partie efficace des

variations de juste valeur de ce *swap* en capitaux propres. En 2018, une charge de 1,5 million d'euros a été enregistrée en résultat financier, au titre de l'inefficacité générée par le *swap forward* EUR 1 mois (en 2017 le produit était de 2,2 millions d'euros).

La prise en compte du risque de crédit dans la valorisation des dérivés n'a pas d'impact significatif sur leur juste valeur au 31 décembre 2018.

**NOTE 30** AVANTAGES DU PERSONNEL

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total
Non courant	139 612	2 746	142 358	131 058	2 893	133 951
Courant	3 192	-	3 192	3 149	-	3 149
<b>TOTAL</b>	<b>142 804</b>	<b>2 746</b>	<b>145 550</b>	<b>134 207</b>	<b>2 893</b>	<b>137 100</b>

**30.1 Passif net inscrit au bilan**

Le Groupe a des engagements au titre des régimes de retraite à prestations définies au profit de certains membres de son personnel au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique lors de leur départ à la retraite.

EN MILLIERS D'EUROS		Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Valeur actualisée des engagements financés ou partiellement financés	(A)	(70 207)	(76 334)
Juste valeur des actifs des régimes	(B)	60 707	65 974
<b>Excédent/(Déficit) à la clôture <sup>(1)</sup></b>		<b>(9 500)</b>	<b>(10 360)</b>
Valeur actualisée des engagements non financés	(C)	(133 304)	(123 848)
Coûts des services passés non comptabilisés		-	-
<b>PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>		<b>(142 804)</b>	<b>(134 207)</b>
<b>Dont :</b>			
Passif inscrit au bilan d'un montant de		142 804	134 207
Actif inscrit au bilan d'un montant de		-	-

(1) Principalement au Royaume-Uni et en Belgique.



### 30.2 Variations du passif net inscrit au bilan

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
(Passif)/actif net au titre des régimes à prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	(134 207)	(140 234)
Variation de périmètre	(97)	(84)
Règlements	520	-
Cotisations versées	728	706
Prestations versées	3 263	3 299
Coût des services rendus, coût financier et rendement attendu des actifs des régimes	(4 433)	(4 481)
Coût des services passés	(578)	-
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres <sup>(1)</sup>	(8 067)	6 274
Rendement attendu	-	125
Différences de conversion et autres variations	67	188
<b>PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>(142 804)</b>	<b>(134 207)</b>

(1) En 2018, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne ont été réévalués de (6,6) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2018 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1<sup>re</sup> catégorie en Allemagne (1,60 % au 31 décembre 2018 versus 1,50 % au 31 décembre 2017). En 2017, les engagements de retraite relatifs à l'Allemagne avaient été réévalués de 3,6 millions d'euros.

03

### 30.3 Variations du passif au titre des régimes à prestations définies

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	(200 182)	(208 919)
Réductions	-	125
Règlements	520	-
Engagements au titre des régimes à prestations définies issus de regroupements d'entreprises	(97)	(84)
Prestations versées	6 171	7 888
Coût des services	(2 430)	(2 626)
Coût des services passés	(578)	-
Coût financier	(3 537)	(3 514)
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	(3 899)	4 580
Différences de conversion et autres variations	521	2 368
<b>ENGAGEMENTS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE</b>	<b>(A) + (C) (203 511)</b>	<b>(200 182)</b>

### 30.4 Actifs des régimes

EN % (MOYENNE)	2018		2017	
	Zone euro	Royaume-Uni	Zone euro	Royaume-Uni
Actions	0 %	26 %	0 %	31 %
Obligations	0 %	52 %	0 %	42 %
Autres instruments	100 %	22 %	100 %	27 %

### 30.5 Variations des actifs des régimes à prestations définies

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Juste valeur des actifs des régimes au 1 <sup>er</sup> janvier	65 974	68 685
Cotisations versées	728	706
Prestations versées	(2 908)	(4 589)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 534	1 659
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	(4 168)	1 694
Différences de conversion et autres	(453)	(2 181)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA FIN DE LA PÉRIODE (B)</b>	<b>60 707</b>	<b>65 974</b>

### 30.6 Charges comptabilisées au compte de résultat au titre des régimes à prestations définies

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Coût des services rendus	(2 430)	(2 626)
Coût financier	(3 535)	(3 514)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 534	1 659
Coût des services passés	(578)	-
Réductions/règlements	520	125
<b>CHARGE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>(4 491)</b>	<b>(4 356)</b>

La charge est comptabilisée dans les « Charges de personnel », ainsi qu'analysée dans la Note 7, hormis le coût financier et le rendement attendu des actifs des régimes qui s'élèvent à 2,0 millions d'euros. Dans les trois principaux

pays (France, Allemagne et Royaume-Uni), la charge estimée comptabilisée au compte de résultat au titre de l'exercice 2019, sur la base des hypothèses au 31 décembre 2018, s'élève à 4,0 millions d'euros.

### 30.7 Hypothèses actuarielles

Les engagements du Groupe sont évalués par un actuair indépendant sur la base d'hypothèses à la date de clôture qui sont périodiquement revues. Ces hypothèses sont indiquées dans le tableau ci-après :

	2018			2017		
	Zone Euro Sauf Allemagne <sup>(1)</sup>	Allemagne	Royaume-Uni	Zone Euro Sauf Allemagne <sup>(1)</sup>	Allemagne	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	1,60 %	1,60 %	2,85 %	1,50 %	1,50 %	2,45 %
Taux d'inflation	De 1,50 % à 1,90 %	1,90 %	3,35 %	De 1,50 % à 1,80 %	1,00 %	3,25 %
Taux de progression anticipé des salaires	De 1,90 % à 3,50 %	2,00 %	-	De 1,50 % à 3,50 %	2,00 %	-
Taux de progression anticipé des retraites	De 0,00 % à 2,63 %	1,75 %	3,10 %	De 0,00 % à 2,63 %	1,00 %	3,10 %
Rendement attendu des actifs des régimes	1,60 %	na	2,85 %	De 1,30 % à 1,50 %	na	2,45 %

(1) La zone euro couvre les régimes en Italie, en France et en Belgique, exprimés en moyenne pondérée.

Le taux d'actualisation représente le rendement, à la date de clôture, d'obligations ayant une notation minimum de AA et dont les échéances avoisinent celles des engagements du Groupe.

Une augmentation de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une diminution de l'obligation de 9 millions d'euros tandis qu'une diminution de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de l'obligation de 10 millions d'euros.

Le rendement estimé des actifs des régimes a été déterminé sur la base des taux d'intérêt d'obligations à long terme. Tous les actifs des régimes sont affectés aux membres du personnel anglais et belge.

L'hypothèse sur les rendements à long terme des actifs des régimes est basée sur le taux d'actualisation utilisée pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies. L'impact de la norme IAS 19 révisée n'est pas significatif pour Europcar Mobility Group.

Les hypothèses concernant le taux de mortalité futur sont basées sur les bonnes pratiques et sont conformes aux statistiques publiées et à l'expérience de chaque pays.

### 30.8 Écarts actuariels directement comptabilisés dans les capitaux propres (nets des impôts différés)

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Montant cumulé à l'ouverture	(49 261)	(53 831)
Gain/(perte) comptabilisé durant l'exercice/la période	(5 349)	4 570
<b>Montant cumulé à la clôture</b>	<b>(54 610)</b>	<b>(49 261)</b>

03

### 30.9 Ajustements liés à l'expérience

EN MILLIERS D'EUROS	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Valeur actualisée des engagements au titre des régimes à prestations définies	(57 597)	(63 305)	(68 320)	(63 917)	(61 369)	(50 720)	(47 859)
Juste valeur des actifs des régimes	54 280	59 960	63 053	65 992	61 669	49 880	47 155
(Excédent)/déficit	3 317	3 345	5 266	(2 075)	(300)	(840)	(705)
Ajustements liés à l'expérience – passifs des régimes de retraite	-	-	(962)	(247)	1 372	313	-
Ajustements liés à l'expérience – actifs des régimes de retraite	(4 149)	1 651	5 097	(1 071)	36	1 444	3 174

### 30.10 Abondement au régime à cotisations définies

En 2018, le Groupe a abondé aux régimes à cotisations définies à concurrence de 4,2 millions d'euros (2017 : 3,7 millions d'euros).

**NOTE 31** PROVISIONS

EN MILLIERS D'EUROS	Provisions pour sinistres	Provisions pour remise en état	Autres provisions	Total *
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>116 435</b>	<b>36 238</b>	<b>86 719</b>	<b>239 392</b>
Augmentations <sup>(1)</sup>	75 575	102 973	71 526	250 074
Utilisations	(71 394)	(102 197)	(20 081)	(193 672)
Reprises <sup>(2)</sup>	(10 308)	-	(65 447)	(75 755)
Variations de périmètre	1 409	352	6 475	8 236
Transferts	-	-	1 751	1 751
Incidence des différences de conversion	(957)	(340)	(594)	(1 891)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>110 760</b>	<b>37 026</b>	<b>80 349</b>	<b>228 135</b>
<i>Non courant</i>	-	-	8 680	8 680
<i>Courant</i>	110 760	37 026	71 669	219 455
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>110 760</b>	<b>37 026</b>	<b>80 349</b>	<b>228 135</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>110 760</b>	<b>37 026</b>	<b>80 349</b>	<b>228 135</b>
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de 2017	-	-	6 650	6 650
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ajusté</b>	<b>110 760</b>	<b>37 026</b>	<b>86 999</b>	<b>234 785</b>
Augmentations	88 354	92 720	15 439	196 513
Utilisations	(87 159)	(92 251)	(23 371)	(202 782)
Reprises	(3 400)	(1 906)	(2 046)	(7 352)
Variations de périmètre	-	-	(2)	(2)
Transfert	(3)	4 083	(745)	3 335
Incidence des différences de conversion	(211)	(91)	(377)	(679)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>108 341</b>	<b>39 581</b>	<b>75 898</b>	<b>223 818</b>
<i>Non courant</i>	-	-	2 925	2 925
<i>Courant</i>	108 341	39 581	72 971	220 893
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>108 341</b>	<b>39 581</b>	<b>75 897</b>	<b>223 818</b>

\* Les montants d'ouverture ont été retraités au 31 décembre 2017 et ne correspondent plus aux données figurant dans les états financiers 2017 puisque des ajustements sur l'évaluation des acquisitions de 2017 ont été effectués au cours de l'exercice 2018.

(1) Dont en 2017, 43 millions d'euros liés à une dotation aux provisions pour risques suite au lancement d'une enquête par le Trading Standards au Royaume-Uni (Note 35 « Risques et litiges »).

(2) Dont, en 2017, 45 millions d'euros liés à la reprise de provision pour risques comptabilisée par le Groupe dans le cadre de la procédure avec l'Autorité de la concurrence française (Note 35 « Risques et litiges »).

**(i) Provisions pour sinistres**

Ces provisions concernent principalement des risques d'assurance détaillés dans le paragraphe « Gestion des risques financiers ». Pour la partie du risque responsabilité civile automobile autofinancé, Europcar établit tous les ans une grille de coût intégrant les coûts d'assurance, courtage, taxes et coût de la partie auto financée par pays. Le coût est établi par jour de location et est intégré aux instructions budgétaires transmises aux pays en fin d'année. Sur la base de ce coût par jour de location, les entités Europcar provisionnent les coûts au titre de

la partie auto financée qui permettra d'acquitter les sinistres lorsque les indemnités seront effectivement dues aux tiers.

**(ii) Provisions pour remise en état**

Les provisions pour remise en état portent sur les coûts devant être engagés au titre de la flotte actuelle au terme des contrats comportant une clause de rachat.

En effet, Europcar acquiert une grande partie de ses véhicules auprès de constructeurs automobiles avec des engagements de rachat de leur part à la fin du contrat. Ces

contrats stipulent généralement que les véhicules doivent être retournés au bout d'une certaine période (inférieure à 12 mois) et dans un certain « état » (kilométrage, propreté, etc). Par conséquent, le Groupe de par ces contrats a une obligation vis-à-vis des constructeurs et provisionne le coût de remise en état des véhicules en flotte à la date de clôture. Ce coût est déterminé grâce aux statistiques compilées par le Département Flotte sur les 6 à 12 derniers mois. Il n'y a pas d'hypothèses clés particulières, mais uniquement un appui statistique.

### (iii) Autres provisions

Les autres provisions comprennent essentiellement :

- des provisions pour risques et passifs liées aux véhicules endommagés financés au travers de contrats de location simple ;
- des coûts de restructuration (charges de personnel et coûts liés au déménagement du siège social) ;
- les coûts des litiges qui englobent les litiges avec les franchisés, les conflits sociaux et les sinistres.

## NOTE 32 AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Cette note présente la méthodologie d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers du Groupe. La politique de gestion du risque financier du Groupe est détaillée dans la Note 28 « *Gestion des risques financiers* ».

La juste valeur des actifs et passifs financiers négociés sur un marché actif (tels que les titres non consolidés) évaluée sur la base des cours de marché à la date de clôture. Le cours de marché à la clôture utilisé pour évaluer les actifs financiers détenus par le Groupe est le prix offert actuel : niveau 1 dans la hiérarchie des justes valeurs.

La juste valeur des actifs et passifs financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif (par exemple les instruments dérivés négociés de gré à gré) est déterminée à l'aide de techniques d'évaluation. Le Groupe utilise différentes méthodes et retient des hypothèses basées sur les conditions de marché observées à chaque date de clôture. Les cours du marché ou les prix fournis par les opérateurs pour des instruments similaires sont utilisés pour les dettes à long terme. D'autres techniques, telles que l'estimation des flux de trésorerie actualisés, sont utilisées

pour calculer la juste valeur des autres actifs financiers. La juste valeur des *swaps* de taux d'intérêt est déterminée au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie : niveau 2 dans la hiérarchie des justes valeurs.

La valeur comptable diminuée de la provision pour dépréciation des créances et des dettes est présumée avoisiner la juste valeur de ces éléments.

Compte tenu de l'échéance des dettes financières, des autres dettes et de leurs taux d'intérêts respectifs, la direction a conclu que la juste valeur des passifs financiers avoisine leur valeur comptable, exception faite des emprunts obligataires venant à échéance en 2022 et 2024, dont la juste valeur a été déterminée à l'aide de prix cotés au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 sur le marché Euro MTF.

La juste valeur des autres actifs et passifs financiers (placements, autres actifs, dettes fournisseurs et créances clients) est proche de leur valeur comptable compte tenu de leur échéance court terme.

Les justes valeurs des actifs et passifs financiers, ainsi que leurs valeurs comptables inscrites au bilan, sont détaillées ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
<b>Juste valeur au 31 décembre 2018</b>						
Clients	23	370 706	370 706	-	-	370 706
Dépôts et prêts courants	19	21 316	21 316	-	-	21 316
Créances sur contrats de rachat de véhicules	21	2 434 448	2 434 448	-	-	2 434 448
Créances liées à la flotte de véhicules	22	650 315	650 315	-	-	650 315
Dépôts, autres créances et prêts	23	19 424	19 424	-	-	19 424
<b>TOTAL DES PRÊTS ET DES CRÉANCES</b>		<b>3 496 209</b>	<b>3 496 209</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 496 209</b>
Autres investissements non-courants	19	96	96	-	96	-
Autres actifs financiers	19	11 970	11 970	-	-	11 970
Trésorerie soumise à restrictions	24	90 490	90 490	90 490	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	357 847	357 847	357 847	-	-
Instruments financiers dérivés – actifs	29	1 544	1 544	1 544	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS <sup>(1)</sup></b>		<b>3 958 156</b>	<b>3 958 156</b>	<b>449 881</b>	<b>96</b>	<b>3 508 179</b>
Emprunts obligataires et autres emprunts	27	1 733 937	1 671 411	-	-	1 671 411
Fournisseurs	23	586 573	586 573	-	-	586 573
Dettes liées à la flotte de véhicules	22	566 970	566 970	-	-	566 970
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	27	2 013 263	2 013 263	-	-	2 013 263
Instruments financiers dérivés – passifs	29	60 415	60 415	-	60 415	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS <sup>(1)</sup></b>		<b>4 961 158</b>	<b>4 898 633</b>	<b>-</b>	<b>60 415</b>	<b>4 838 218</b>

(1) Les actifs et les passifs financiers n'ont pas été contractés avec les mêmes contreparties et ne font donc pas l'objet d'une compensation.



EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
<b>Juste valeur au 31 décembre 2017</b>						
Clients	23	370 954	370 954	-	-	370 954
Dépôts et prêts courants	19	22 557	22 557	-	-	22 557
Créances sur contrats de rachat de véhicules	21	2 342 605	2 342 605	-	-	2 342 605
Créances liées à la flotte de véhicules	22	619 999	619 999	-	-	619 999
Dépôts, autres créances et prêts	23	12 521	12 521	-	-	12 521
<b>TOTAL DES PRÊTS ET DES CRÉANCES</b>		<b>3 368 636</b>	<b>3 368 636</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 368 636</b>
Participations dans des entités non consolidées	19	48	48	-	48	-
Autres actifs financiers	19	32 762	32 762	-	-	32 762
Trésorerie soumise à restrictions	24	104 818	104 818	104 818	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	24	240 504	240 504	240 504	-	-
Instruments financiers dérivés – actifs	29	226	226	226	-	-
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS <sup>(1)</sup></b>		<b>3 746 994</b>	<b>3 746 994</b>	<b>345 548</b>	<b>48</b>	<b>3 401 398</b>
Emprunts obligataires et autres emprunts	27	1 570 141	1 591 143	-	-	1 591 143
Fournisseurs	32	602 505	602 505	-	-	602 505
Dettes liées à la flotte de véhicules	22	520 208	520 208	-	-	520 208
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	27	1 950 262	1 950 262	-	-	1 950 262
Instruments financiers dérivés – passifs	29	37 122	37 122	-	37 122	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS <sup>(1)</sup></b>		<b>4 680 238</b>	<b>4 701 240</b>	<b>-</b>	<b>37 122</b>	<b>4 664 118</b>

(1) Les actifs et les passifs financiers n'ont pas été contractés avec les mêmes contreparties et ne font donc pas l'objet d'une compensation.

Les niveaux hiérarchiques d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs inscrits au bilan sont les suivants :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs évalués à la juste valeur</b>				
Autres actifs financiers	96	96	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	448 337	448 337	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>448 433</b>	<b>448 433</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Passifs évalués à la juste valeur</b>				
Instruments dérivés – passifs	60 415	-	60 415	-
<b>TOTAL</b>	<b>60 415</b>	<b>-</b>	<b>60 415</b>	<b>-</b>

Échéancier de recyclage des éléments en OCI vers le compte de résultat :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Recyclage sur opérations résiliées	-	-	-	-	-	-
Recyclage sur opérations en vie	60 415	18 199	15 225	15 553	9 523	1 915

**NOTE 33** ENGAGEMENTS HORS BILAN**33.1 Contrats de location simple**

Les paiements minimaux du Groupe au titre des contrats de location simple non résiliables au 31 décembre 2018 sont détaillés ci-après :

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018		Au 31 décembre 2017	
	TOTAL	Dont montants liés à la flotte opérée	TOTAL	Dont montants liés à la flotte opérée
Exigible :				
À moins d'un an	347 436	226 415	271 507	193 307
Entre un et cinq ans	263 337	10 015	200 455	14 766
À plus de cinq ans	49 854	-	65 678	-
<b>TOTAL CONTRATS DE LOCATION SIMPLE</b>	<b>660 627</b>	<b>236 430</b>	<b>537 640</b>	<b>208 073</b>

Le Groupe loue des véhicules dans les principaux pays dans lesquels le Groupe exerce son activité. Le Groupe loue également des locaux et d'autres actifs. Les contrats de location de locaux et d'autres actifs ont pour la plupart une durée allant de 3 à 9 ans et comportent généralement une option de renouvellement au terme du bail.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, 339,3 millions d'euros ont été comptabilisés en charges dans le compte de résultat au titre des contrats de location simple se rapportant à la flotte de véhicules (284,4 millions d'euros au 31 décembre 2017). S'agissant des actifs autres que la flotte de véhicules loués dans le cadre de contrats de location simple (principalement les locaux des stations de location), les charges comptabilisées dans le compte de résultat se sont élevées à 104,2 millions d'euros en 2017 (83,3 millions d'euros au 31 décembre 2017).

**33.2 Engagements d'achat de véhicules**

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat de véhicules. Au 31 décembre 2018, les engagements en cours s'élevaient à 1 155,5 millions d'euros (décembre 2017 : 929,2 millions d'euros).

**33.3 Engagements d'achat d'immobilisations**

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat d'immobilisations corporelles et incorporelles. Au 31 décembre 2018, les engagements en cours ne sont pas significatifs tout comme au 31 décembre 2017.

**33.4 Actifs et passifs éventuels et garanties****Garanties données par le Groupe**

- Le Groupe a donné diverses garanties (conjointes et solidaires pour la plupart) à certains tiers (principalement au titre d'opérations de location-financement de la flotte) dans le cadre habituel de ses activités, ainsi que des garanties spécifiques, dont une garantie de 45 millions d'euros à AIG Europe Ltd au titre de l'exécution de certains engagements de son programme d'auto-assurance (accord relatif à la franchise), qui pourraient devoir être mises en œuvre dans l'hypothèse très improbable où Europcar serait dans l'incapacité d'honorer les engagements prévus dans le cadre de l'accord relatif à la franchise.
- Au 31 décembre 2018 la Société avait donné 12,3 millions d'euros de garanties à des fournisseurs (décembre 2017 : 11,7 millions d'euros). Les actifs éventuels s'élèvent à 3,5 millions d'euros (décembre 2017 : 3,7 millions d'euros).
- Securitifleet S.A.S., Goldfleet France S.A.S., Securitifleet S.L. et Goldfleet Spain S.L. détiennent respectivement une partie importante de la flotte louée par Europcar France S.A.S., Goldcar France S.A.R.L., Europcar IB S.A.U. et Goldcar Spain S.L.U. à leurs clients respectifs et ont donné leurs véhicules en garantie, pour ce qui est de Securitifleet S.A.S. et de Goldfleet France S.A.S., au profit de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, ses successeurs et cessionnaires, et, plus particulièrement, au profit du fonds commun de titrisation FCT Sinople, conformément aux articles 2333 et suivants du Code civil français, et, pour ce qui est de Securitifleet S.L. et de Goldfleet Spain S.L., au profit de ses créanciers, ses successeurs et cessionnaires, dans le cadre d'un contrat dénommé respectivement « Spanish Securitifleet Financing Agreement » et « Spanish Goldfleet Financing

Agreement » et conformément à l'article 1863 du Code civil espagnol. Pour les besoins de ces garanties, Europcar France S.A.S., Goldcar France S.A.R.L., Europcar IB S.A. et Goldcar Spain S.L.U. ont été nommés respectivement tiers convenu et *tercero poseedor de conformidad* conformément aux dispositions de l'article 2337 du Code civil français et de l'article 1863 du Code civil espagnol. En conséquence, tout véhicule retourné par un client d'Europcar France S.A.S., de Goldcar France S.A.R.L., d'Europcar IB S.A.U. ou de Goldcar Spain S.L.U. devra l'être, selon le cas, à Europcar France S.A.S., à Goldcar France S.A.R.L., à Europcar IB S.A.U. ou à Goldcar Spain S.L.U. en leur qualité de tiers convenu et de *tercero poseedor de conformidad* ou, selon le cas, à toute autre entité qui s'y substituerait et en aucun cas à Securitifleet France S.A.S., à Goldfleet France S.A.S., à Securitifleet S.L. ou à Goldfleet Spain S.L.U.

- Les Sociétés Securitifleet S.A.S., Securitifleet GmbH, Securitifleet SL, Securitifleet Sp.A. et Goldfleet S.A.S. sont ou seront propriétaires d'une partie substantielle de la flotte louée par Europcar France S.A.S. à sa clientèle et ont consenti un gage sur leurs véhicules au profit notamment de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et de ses successeurs et cessionnaires et, en particulier, du fonds commun de titrisation FCT Sinople Finance, conformément notamment aux articles 2333 et suivants du Code Civil. Pour les besoins de ce gage, Europcar France S.A.S. a été désignée en tant que « tiers convenu » conformément à l'article 2337 du Code Civil. En conséquence, tout retour de véhicule par un client d'Europcar France S.A.S. devra être impérativement effectué auprès d'Europcar France S.A.S. en sa qualité de tiers convenu ou, le cas échéant, de toute autre entité qui viendrait à lui être substituée en cette qualité et en aucun cas à Securitifleet S.A.S., Securitifleet GmbH, Securitifleet SL, Securitifleet Sp.A. ou Goldfleet S.A.S.
- Les sociétés Goldfleet S.A.S. et Securitifleet S.A.S. sont ou seront propriétaires d'une partie substantielle de la flotte louée par Goldcar France SARL à sa clientèle et ont consenti un gage sur leurs véhicules au profit notamment de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et de ses successeurs et cessionnaires et, en particulier, du fonds commun de titrisation FCT Sinople Finance, conformément notamment aux articles 2333 et suivants du Code Civil. Pour les besoins de ce gage, Goldcar France SARL a été désignée en tant que « tiers convenu » conformément à l'article 2337 du Code Civil. En conséquence, tout retour de véhicule par un client de Goldcar France SARL devra être impérativement effectué auprès de Goldcar France SARL en sa qualité de tiers convenu ou, le cas échéant, de toute autre entité qui viendrait à lui être substituée en cette qualité et en aucun cas à Goldfleet S.A.S. ou Securitifleet S.A.S.
- En garantie de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (ou RCF), en date du 13 juillet 2017, tel que modifié le 21 décembre 2018, les sûretés suivantes ont notamment été mises en place par la Société au profit des prêteurs et des banques de couverture :
  - cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*) ;

- nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société.

En garantie du contrat d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations EC Finance (obligations émises pour un montant en principal de 500 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 2,375 % remboursables en 2022), en date du 2 novembre 2017, la garantie suivante a notamment été mise en place par la Société : cautionnement solidaire des obligations de EC Finance Plc au titre du contrat d'émission et des obligations.

En garantie des contrats d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations Subordonnées 2022 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 5,75 % remboursables en 2022) et les Obligations Subordonnées 2024 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 4,125 % remboursables en 2024), en dates respectivement du 10 juin 2015 et du 2 novembre 2017, la sûreté suivante a notamment été mise en place par la Société : nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie du RCF).

En garantie du contrat de financement adossé à des actifs intitulé « *Asset Backed Financing Facility Agreement* », en date du 19 décembre 2017, la garantie suivante a été mise en place par la Société au profit des parties financières (*Finance Parties*) : cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*).

### Garanties reçues par le Groupe

- La Société a bénéficié d'une garantie de passif et d'actif consentie par le groupe Volkswagen lors de l'acquisition du Groupe Europcar par la Société en 2006. Cette garantie est expirée et ne peut plus être mise en œuvre, sauf dans des circonstances spécifiques très limitées. En revanche, au titre de mises en œuvre antérieures ou de ces mises en œuvre spécifiques, la Société peut encore recevoir des indemnités sous réserve de finalisation de contentieux ou précontentieux en cours et accord avec Volkswagen sur le montant final de ces indemnités.

### Nantissements

- Le Groupe a nanti certains de ses actifs, en particulier des titres de participation dans des filiales, des créances, des comptes bancaires et des actifs opérationnels. Les actifs des entités Securitifleet et les entités Goldfleet ou les actifs utilisés par les entités Securitifleet et les entités Goldfleet sont nantis en faveur des détenteurs des Obligations EC Finance et des prêteurs du SARF. Les autres actifs sont nantis en faveur des prêteurs de la facilité de crédit de premier rang renouvelable, à l'exception des actifs localisés au Royaume-Uni et des actifs localisés en Australie et Nouvelle-Zélande qui sont eux-mêmes nantis en faveur de leurs prêteurs locaux.

## NOTE 34 PARTIES LIÉES

Selon la définition qu'en donne IAS 24, une partie liée est, entre autres, une partie pouvant exercer un contrôle ou avoir une influence notable sur l'entité présentant les états financiers. Toutes les transactions commerciales avec les filiales non consolidées sont réalisées dans des conditions de marché habituelles. Plusieurs membres de la direction et du Conseil de surveillance du Groupe sont membres d'organes de contrôle de sociétés avec lesquelles Europcar Mobility Group S.A. entretient des relations dans le cadre habituel de ses activités. Toutes les transactions avec ces sociétés sont réalisées à des conditions de marché normales.

### 34.1 Transactions avec les sociétés sur lesquelles Europcar Mobility Group exerce une influence notable

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a pas réalisé de transaction significative avec des sociétés sur lesquelles Europcar Mobility Group exerce une influence notable.

### 34.2 Rémunération des principaux dirigeants

En 2015, à l'occasion de l'introduction en bourse de la Société, une nouvelle gouvernance a été mise en place. Le Directoire est désormais l'organe qui a l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe. C'est à ce titre que sont détaillées ci-dessous leurs rémunérations.

Outre les salaires, le Groupe offre des avantages en nature aux dirigeants et cotise à un régime d'avantages postérieurs à l'emploi à leur profit. Aucune transaction significative n'a été réalisée avec une société directement ou indirectement liée aux collaborateurs clés des filiales d'Europcar figurant dans les rapports de gestion de celles-ci.

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice. Les salaires et les avantages à court terme du personnel incluent les traitements, les salaires et les charges sociales.

EN MILLIERS D'EUROS	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Salaires et avantages à court terme du personnel	2 772	2 095
Avantages postérieurs à l'emploi	57	72
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 829</b>	<b>2 167</b>

## NOTE 35 RISQUES ET LITIGES

Dans le cadre normal de son activité courante, le Groupe est impliqué dans des procédures judiciaires, administratives ou réglementaires. En vertu des normes comptables applicables au Groupe, une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation résultant d'un événement passé, qu'il est possible qu'une sortie de ressources économiques sera nécessaire pour régler l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

Les principaux litiges et procédures qui sont en cours ou qui ont évolué au titre de la période sont les suivants :

### Investigation du Trading Standards Services de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (*Trading Standards Services*) ont ouvert une enquête sur Europcar UK pour violation de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales (*Regulation 9 of the Consumer Protection from Unfair Trading Regulations 2008*), basée sur des allégations selon lesquelles Europcar UK (i) aurait facturé à ses clients, sans leur consentement, des frais de réparation pour des dommages causés à des véhicules dans des cas où les dommages étaient contestés, et (ii) a facturé des montants excessifs, excédant le coût des réparations. Europcar UK coopère avec les autorités en charge de l'enquête. Europcar UK a établi avec les services d'inspection des pratiques commerciales la liste des documents qui doivent

être remis par la Société et a désigné Deloitte pour s'en charger. Les résultats des enquêtes menées par Deloitte ont été présentés aux services d'inspection des pratiques commerciales en novembre 2018.

Les enquêtes des services d'inspection des pratiques commerciales de Leicester sont en cours et le Groupe continue de coopérer pleinement avec les autorités.

Dans ses états financiers au 31 décembre 2017, le Groupe avait enregistré une provision de 38 millions de livres sterling (43 millions d'euros) en charges non courantes. Ce montant correspondait à la meilleure estimation du Groupe, à un stade préliminaire de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

Une nouvelle estimation du risque a été effectuée au 31 décembre 2018. Sur la base des éléments analysés à cette date, le Groupe a décidé de conserver la provision de 38 millions de livres comptabilisée l'année précédente.

### **Goldcar Rentals Italy S.r.L. et Goldcar Spain S.L.U.- Autorité de la concurrence italienne (AGCM)**

En novembre 2016, l'ACI (l'Autorité de concurrence italienne) a condamné Goldcar Italy S.r.L à une amende pour « pratiques commerciales déloyales » (relatives notamment à des allégations de vente sous pression, à la transparence sur les politiques en matière de carburant et à la réparation des dommages) après un processus d'instruction qui a débuté en février 2016. L'amende de deux millions d'euros a été payée. En novembre 2016, un appel a été interjeté devant le Cour Administrative de Lazio (TAR) en février 2017. Une audience est prévue le 27 février 2019 et une décision est attendue au cours du premier semestre 2019.

En octobre 2017, l'ACI a entamé plusieurs enquêtes et procédures pour vérifier la conformité des pratiques d'alors en matière des procédures de dépôts de caution. Goldcar Italy s'est rapproché des autorités pour décrire les améliorations mises en œuvre pour se mettre en conformité avec la réglementation. Plusieurs engagements ont été pris par Goldcar et ont déjà été mis en œuvre. Si l'ACI a reconnu les améliorations procédurales et matérielles apportées, elle a malgré tout décidé d'engager une procédure de non-conformité pour infraction présumée au Code italien de la consommation et a infligé une amende aux sociétés Goldcar. Un appel a été interjeté devant la Cour Administrative de Lazio (TAR) en avril 2018.

Une amende de 680 000 euros a été notifiée en février 2018 et a été payée. Une audience est prévue le 27 février 2019 et une décision est attendue au cours du premier semestre 2019.

### **Contentieux avec un ancien franchisé et ses sous-franchisés au Brésil**

Deux sous-franchisés du Groupe au Brésil, Rentax Locação e Comércio de Veículos Ltda. (« Rentax ») et Horizon Distribuidora Veículos Ltda. (« Horizon »), ont initié une procédure judiciaire contre Europcar International et son ancien franchisé au Brésil, Cia Ec Br de Franquias e Locação de Veículos Ltda. (« EC-BR »), invoquant une rupture abusive du contrat de franchise conclu entre Europcar International S.A.S.U. et EC-BR. La demande de Rentax et Horizon s'élève à environ 19 525 151 réals brésiliens (environ 6 millions d'euros). Europcar International S.A.S.U. conteste ces demandes sur la base de la prescription de l'action et soutient, sur le fond, (i) l'absence de lien contractuel avec ces deux sous-franchisés, et (ii) l'absence de faute d'Europcar International S.A.S.U. dans la rupture du contrat avec EC-BR.

En première instance sur la recevabilité, la 25e chambre civile de la Cour de Sao Paulo a jugé en 2010 que l'action intentée par Rentax et Horizon n'était pas prescrite et que dans le cas d'une reconnaissance de la responsabilité d'Europcar International S.A.S.U., cette dernière ne bénéficierait pas d'une action récursoire contre EC-BR. Une action récursoire étant une action par laquelle une personne contre laquelle est introduite une instance, y fait intervenir un tiers pour qu'il réponde des condamnations qui pourront être prononcées contre elle. En cause d'appel, la décision a été partiellement infirmée par la Cour d'appel qui a jugé qu'Europcar International S.A.S.U. pourrait bénéficier d'une action récursoire contre EC-BR, lui permettant d'obtenir le remboursement par EC-BR de tout paiement qu'Europcar International S.A.S.U. effectuerait en exécution d'une décision de justice qui lui serait défavorable. Europcar International S.A.S.U., estimant que la cour d'appel n'avait pas analysé l'ensemble de ses arguments relatifs à la prescription, a déposé un recours devant le Tribunal de Justice de São Paulo le 8 septembre 2014. L'arrêt du 17 mars 2015 du Tribunal de Justice de São Paulo a confirmé la non-prescription de l'action des demanderesse. Sa décision sur la prescription fait l'objet d'un appel de la Cour Supérieure de Justice. Le 29 septembre 2017, le juge rapporteur a rejeté l'appel. Europcar International S.A.S.U. a déposé un appel interlocutoire contre cette décision, qui sera rejugée par la Cour Supérieure de Justice le 6 février 2018. Ce recours ne suspend toutefois pas la procédure principale au cours de laquelle, le juge a ordonné à EC-BR en première instance de continuer à répondre à la demande. Après plusieurs notifications infructueuses à EC-BR, le juge a ordonné de poursuivre la phase de récolte des preuves. Cette phase permet aux Parties de réunir les preuves qu'elles souhaitent apporter, y compris les rapports d'expert, témoignages, etc. En réponse à la décision de la Cour selon laquelle il n'était pas nécessaire d'apporter de nouvelles preuves quant à savoir si le contrat était légalement résolu dans la mesure où la Cour d'appel avait déjà tranché la question dans le premier jugement mentionné ci-dessus, Europcar a déposé une requête afin que l'affaire soit jugée sur le champ ou a minima suspendue en attente du résultat du premier procès. Le juge en charge de l'affaire a rejeté cette requête et a ordonné le début des analyses de



l'expert comme demandé par les demandeurs. A la date du présent Document de Référence, nous n'avons pas connaissance de la date à laquelle les analyses d'expert seront communiquées. En fonction des résultats des analyses, le juge pourrait rendre sa décision finale sous réserve d'une demande de contre-expertise émanant des autres parties.

### **Confirmation en appel de la condamnation antérieure de Goldcar pour entente sur les prix**

En 2013, les sociétés ont été condamnées à plusieurs amendes résultant d'enquêtes ayant été menées par le CNMC (Autorité de la concurrence Espagnole) suite à des allégations de pratiques anticoncurrentielles : une entente entre chaque concurrent a été à l'origine de la procédure en appel.

Les sociétés impliquées dans la procédure initiale S/0380/2011 sont : Sol Mar Rent a Car SL, Centauro Rent a Car SL, Drivalia Car Rental SL, Helle Auto S.A., New Cars Costa del Sol SL, Niza Cars SL, Record-Go, Auriga-Crown, Dickmanns Rent a Car SL, Guerin Rent a Car SL, Prima Rent a Car SL, Cargest SL, Avis, l'Association du secteur AECA, Sixt et Goldcar.

Goldcar a été condamnée à une amende de 15,4 millions d'euros et a contesté la décision le 30 juillet 2013 devant le Tribunal National Espagnol (Audencia Nacional).

Le 16 mars 2016, le Tribunal National Espagnol a rendu un jugement confirmant partiellement le recours interjeté en appel de Goldcar. À ce titre, le Tribunal National Espagnol a ordonné au CNMC de recalculer le montant de l'amende en tenant compte des vices de procédure soulevés par Goldcar mais a aussi confirmé l'existence de la présumée entente. Goldcar a contesté ce jugement devant la Cour Suprême.

L'arrêt de la Cour Suprême n° 926/2018 reçu en juin 2018 rejette le pourvoi en appel de Goldcar. À cet égard, il confirme les infractions supposées et ordonne à l'Autorité de la Concurrence de recalculer le montant de l'amende. Le montant pourra être similaire ou inférieur, mais en aucun cas plus élevé que celui précédemment prononcé (principe de l'interdiction de la *reformatio in peius*).

Alcor, l'ancien actionnaire de Goldcar a remis une garantie bancaire pour couvrir la totalité de la possible amende définitive.

### **Incendie dans un parking à Paris : procédure pénale et action en responsabilité civile (assurance)**

Le 12 novembre 2014, un incendie s'est déclaré dans un garage Europcar situé 88, rue de la roquette à Paris. Le feu a détruit la totalité des 77 véhicules qui étaient stationnés dans le garage (le montant net du préjudice comptabilisé à ce stade s'élève à 1,1 million d'euros) et a endommagé l'intégrité de la structure du bâtiment. Le Procureur de la République a ouvert une instruction

pénale (procédure pénale). Dans le même temps, Europcar France et son assureur AIG EUROPE Limited, a entamé des poursuites à l'encontre du propriétaire du garage, son assureur, l'association des copropriétaires de l'immeuble et l'association Française des Diabétiques, devant le Président du Tribunal de Grande Instance de Paris pour demander la désignation d'un expert en vue de déterminer l'origine de l'incendie et évaluer le montant du préjudice subi par chacune des parties (procédure civile). La procédure au pénal a été classée par le magistrat instructeur le 24 novembre 2016. La décision de classer cette procédure a été motivée par le fait que l'enquête judiciaire n'a pas permis de déterminer la cause de l'incendie et que l'expertise ordonnée par le magistrat instructeur a démontré que l'incendie a probablement été causé par une défaillance électrique dans un véhicule. L'expertise ordonnée dans la procédure civile est toujours en cours. Europcar France a engagé une action en responsabilité civile professionnelle à l'encontre des experts cités dans cette procédure.

### **Commissions d'interchange excessif appliquées par Mastercard et Visa**

Suite à l'ouverture d'une enquête sur les commissions d'interchange (commission qui est perçue par les organismes bancaires lors d'une transaction commerciale et justifiée par les mécanismes mis en place par les établissements bancaires du titulaire de la carte et du commerçant chez qui la transaction est réalisée) menée par la Commission européenne, l'Union européenne a considéré que les commissions d'inter-change appliquées par les sociétés Mastercard et Visa étaient trop élevées et a fixé des limites. Suite à cette décision, plusieurs sociétés ont poursuivi Mastercard devant les tribunaux anglais et la Cour d'appel de la concurrence et ont obtenu réparation des pertes liées à cette pratique en remontant jusqu'en 1992. Une plainte supplémentaire a été déposée par Sainsburys contre Visa devant, cette fois, la Haute Cour de Justice. Les décisions dans ces deux cas ont été en Cour d'appel.

Le 16 septembre 2016, Europcar Group UK a assigné Visa devant la Haute Cour de Justice afin d'obtenir des dommages et intérêts pour pertes subies en raison de pratiques anti-concurrentielles à hauteur de 3 000 000 de livres sterling sur les périodes allant de 2010 à 2015.

Visa a renouvelé son offre de règlement amiable du litige avec Europcar Group UK à 100 000 livres anglaises. Cette offre a été refusée par Europcar Group UK en février 2018.

Le 16 septembre 2016, sur la base du jugement rendu contre Mastercard, Europcar Group UK Limited a assigné Mastercard devant la Haute Cour de Justice (High Court) (pour la période allant de 2010 à 2015) et devant la Cour d'Appel de la concurrence (« Competition Appeal Tribunal » ou « CAT ») (pour la période allant de 1992 à 2008) en vue d'obtenir réparation des pertes subies pour pratiques anti-concurrentielles durant ces périodes, estimées à 7 000 000 de livres sterling (intérêts compris).



Ces trois cas ont été en attente de la décision de la Cour d'Appel dans le cas Mastercard et Visa. La seule exception a été une demande de Mastercard devant la CAT aux fins d'avoir les demandes pour la période allant de 1992 à 1997, exclus de l'évaluation des dommages et intérêts au motif qu'ils sont prescrits. La décision de la CAT sur cette demande est attendue.

En juillet 2018, la Cour d'Appel a rendu sa décision dans chacun des trois cas et a déclaré que Visa et Mastercard ont eu des pratiques anticoncurrentielles. La Cour d'Appel a renvoyé ces trois affaires devant la CAT afin qu'elle considère si des exceptions étaient applicables et qu'elle évalue le préjudice. Mastercard a interjeté appel de cette décision devant la Cour Suprême à la fin de l'année 2018.

### Litige relatif aux commissions liées courtage de la vente des actifs de Robben & Wientjes

La société allemande Carpartner Nord GmbH a été assignée en justice sur requête devant le Tribunal de district de Berlin par M. B. Mueller en tant que propriétaire de la société allemande M & W Real Estate. L'objet de la requête porte sur la prétendue demande d'une commission faite par le demandeur pour le courtage de l'opération d'acquisition d'actifs le 8 août 2017 pour un montant de 4 % du prix d'acquisition de 3 millions d'euros payés par les défendeurs à Robben & Wientjes oHG. En outre, le demandeur souhaite obtenir une commission de courtage d'un montant de 150 000 euros pour l'organisation des baux de plusieurs immeubles commerciaux. Charterline Fuhrpark Service GmbH, qui a acheté les véhicules de Robben & Wientjes oHG pour un montant de 6.5 millions d'euros dans le cadre de la vente des actifs, n'a pas encore été assigné. Il est toutefois possible que le demandeur assignera également Charterline Fuhrpark Service GmbH lorsque les détails de la vente des actifs seront connus. À l'origine, le demandeur n'a été engagé que par le vendeur, Robben & Wientjes oHG. Carpartner Nord GmbH se défend contre l'action qui lui est intentée en avançant le fait qu'elle n'a pas conclu de contrat de courtage avec le défendeur. Le défendeur quant à lui prétend qu'un contrat de courtage de 530 000 euros a été conclu (4 % de 9,5 millions d'euros plus 150 000 euros). Lors de son audience en date du 6 février 2019, la Cour de Berlin a décidé qu'un accord de courtage n'avait pas été conclu et que par conséquent le plaignant ne pouvait se voir accorder une commission dans le cadre de l'opération d'acquisition. Le tribunal a déclaré ne pas être compétent et a renvoyé l'affaire devant la Cour Régionale de Regensburg.

### Frais excessifs sur les cartes de crédit en Australie

Europcar Australie a été informée que la Commission Australienne de Concurrence et de Consommation (CACC), à la suite d'une enquête menée d'octobre 2017 à mai 2018, a décidé d'engager une procédure civile contre Europcar Australie au motif qu'elle a enfreint l'article 55B de la loi de 2010 sur la Concurrence et la Consommation (*Competition and Consumer Act 2010*) concernant des frais excessifs appliqués sur les cartes de débit et de crédit lors des locations à ses clients entre le 19 juillet 2017 et 5 novembre 2017 (et sont répartis en deux périodes : du 19 juillet 2017 au 31 août 2017 et du 1<sup>er</sup> septembre 2017 au 5 novembre 2017).

Une convocation officielle a été signifiée le 16 juillet 2018. Une audience est prévue le 2 septembre 2019 à la suite d'un processus de médiation qui aura lieu au plus tard le 1<sup>er</sup> février 2019.

En novembre 2018, la Société a fait une déclaration expliquant que (i) pour la première période entre le 19 juillet 2017 et le 31 août, la Société, après avoir reçu les données sur le coût des données d'acceptation de ses banquiers mi/fin juillet 2017, a entrepris un calcul du coût d'acceptation pour tous les systèmes de cartes afin que tout changement puisse s'appliquer à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2017 et (ii) pour les clients de cartes de débit qui avaient été facturés de frais excessifs applicables aux cartes de crédit pendant la période du 1<sup>er</sup> septembre au 5 novembre 2017, un remboursement a été effectué dès que les banques ont fourni leur numéro d'identification bancaire permettant de distinguer les cartes de débit et de crédit.

L'Australie est soumise à une législation spécifique qui permet aux entreprises de facturer aux clients des frais supplémentaires pour les cartes de crédit si ces frais supplémentaires ne sont pas excessifs. En Europe, le Groupe n'applique pas de frais supplémentaires (EC/BB/GC).

**NOTE 36** ENTITÉS DU GROUPE

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation <sup>(1)</sup> (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
<b>SOCIÉTÉ MÈRE</b>					
Europcar Mobilty Group	Paris	France	IG		
<b>1. Informations sur les sociétés consolidées</b>					
Europcar International S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab S.A.S	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
EC 4 S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Holding S.A.S.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Lab UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
E-Car Club Holding Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
E-Car Club Ltd	London	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
EC Participations	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental German Holdings GmbH	Wiesbaden	Allemagne	NC	0,0 %	0,0 %
Ubeeqo International S.A.S.	Boulogne-Billancourt	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo France S.A.S.	Boulogne-Billancourt	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo Luxembourg Sarl	Luxembourg	Luxembourg	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo SPRL	Bruxelles	Belgique	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo GmbH	Düsseldorf	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo Limited	Londres	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Bluemove	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Guidami S.r.L.	Milan	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Dos Palos Spain S.L	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Blue Sostenible S.L.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Cochele S.L.	Séville	Espagne	NC	0,0 %	0,0 %
Securitifleet Holding S.A.	Paris	France	IG	99,3 %	8,26 %
Securitifleet Holding Bis S.A.S.U.	Paris	France	IG	99,3 %	0,0 %
EC Finance Plc	Londres	Royaume-Uni	IG	0,0 %	0,0 %
FCT Sinople	Paris	France	IG	0,0 %	0,0 %
Europcar France S.A.S.	Voisins-le-Bretonneux	France	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	8,26 %
Securitifleet France Location S.A.S.U.	Rouen	France	IG	99,3 %	8,26 %
Parcoto Services S.A.S	Rouen	France	IG	100,0 %	100,0 %
Europ-Hall S.A.S.U.	Besançon	France	NC	0,0 %	0,0 %
Locaraise S.A.S.	Beauvais	France	NC	0,0 %	0,0 %
Lor'Rent S.A.S	Luneville	France	IG	100,0 %	100,0 %
Monaco Auto Location SAM	Monaco	Monaco	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar International S.A.S.U. und Co OHG	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation <sup>(1)</sup> (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
Europcar Autovermietung GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	5,41 %
InterRent Immobilien GmbH	Hambourg	Allemagne	NC	0,0 %	0,0 %
Buchbinder Holding GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Charteline Fuhrpark Service GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Carpartner Nord GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car & Fly GmbH *	Duisbourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Terstappen Autovermietung GmbH *	Duisbourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Bayernmobile GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
A.Klees Slovakia S.R.O *	Bratislava	Slovaquie	IG	100,0 %	100,0 %
ABC Autonoleggio s.r.l. *	Bolzano	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
CarPartner Leasing GmbH *	Wels	Autriche	IG	100,0 %	100,0 %
Megadrive Autovermietung GmbH *	Vienne	Autriche	IG	100,0 %	100,0 %
Ratisbona Consuling 2 GmbH *	Ratisbonne	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car2go Europe GmbH	Esslingen	Allemagne	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go Deutschland GmbH	Esslingen	Allemagne	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go Österreich GmbH	Vienne	Autriche	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go Italia S.r.l.	Milan	Italie	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go UK Ltd	Birmingham	Royaume-Uni	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go Denmark	Copenhague	Danemark	NC	0,0 %	0,0 %
Car2Go Sweden	Stockholm	Suède	NC	0,0 %	0,0 %
Ogotrac France S.A.S.	Paris	France	NC	0,0 %	0,0 %
Europcar S.A.	Zaventem	Belgique	IG	100,0 %	100,0 %
InterRent S.a.r.l	Luxembourg	Luxembourg	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar IB S.A.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.L.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	0,41 %
Ultramar Cars S.L.	Palma de Mallorca	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
LC EC Participations Investments S.L.U. **	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals TopCo S.L. **	El Prat de Llobregat	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals ParentCo S.A. **	El Prat de Llobregat	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals Subsidiary S.A.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
GoldCar Spain S.L.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Spain S.A. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Italy S.r.l. **	Laives	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo France S.A.R.L. **	Vitrolles	France	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Portugal **	Faro	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Hellas A.E **	Koropi	Grèce	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation <sup>(1)</sup> (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
Car Rentals Italy S.r.l. **	Laives	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Italy S.r.l. **	Laives	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar France S.A.R.L. **	Vitrolles	France	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Hellas A.E. **	Koropi	Grèce	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Rental D.O.O. **	Zagreb	Croatie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Oto Kiralama A.S. **	Istanbul	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Ireland Ltd **	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Master S.L.U. **	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Fleets Spain S.L.U. **	Alicante	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Italia S.p.A.	Bolzano	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.p.A.	Bolzano	Italie	IG	99,32 %	13,76 %
Europcar Lab Italy S.p.A.	Milan	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Wanderio	Rome	Italie	ME	33,30 %	33,30 %
Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Services Unipessoal, LDA.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar United Kingdom Limited	Watford	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Provincial Assessors Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Pension Scheme Trustees Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Group UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Group Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
A&A Prestige Chauffeurs Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Carriage Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brucar Group Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Corporate Facilities Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Euroguard	Gibraltar	Gibraltar	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Holding Property Ltd	Melbourne	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Australia Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
G1 Holdings Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
CLA Holdings Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
CLA Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Eurofleet Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Delta Cars & Trucks Rentals Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Eurofleet Sales Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
E Rent a car Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation <sup>(1)</sup> (IG/ME)	% d'intérêt	% de contrôle
MVS Holdings (Australia) Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
MVS Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
JSV Trading Pty Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
SMJV Ltd	Christchurch	Nouvelle- Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
BVJV Ltd	Christchurch	Nouvelle- Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Inc.	Wilmington, New Castle, Delaware	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Executive Trust Limited	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
Irish Car Rentals Limited	Dublin	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
GoCar Carsharing Limited	Dublin	Ireland	IG	100,0 %	100,0 %
Østergaard Biler A/S	Aarhus	Danemark	IG	100,0 %	100,0 %
Nordcar Finance A/S	Silkeborg	Danemark	IG	100,0 %	100,0 %
<b>2. Information sur les sociétés non consolidées</b>					
Vehitel 2000 France S.A.S.	Suresnes	France	NC	20,0 %	20,0 %
Vehitel 2000 S.N.C.	Suresnes	France	NC	33,33 %	33,33 %
PremierFirst Marketing Enterprises Middle East Ltd	Dubai	Émirats Arabes Unis	NC	25,0 %	25,0 %
ElR Autonoleggio SRL	Rome	Italie	NC	100,0 %	100,0 %
EC 3 S.A.S.U.	Paris	France	NC	100,0 %	100,0 %
SnappCar.	Amsterdam	Pays-Bas	NC	20,4 %	20,4 %
<i>(1) IG : intégration globale ; ME : mise en équivalence ; NC : non consolidée.</i>					
<i>* Entités légales du Groupe Buchbinder.</i>					
<i>** Entités légales du Groupe Goldcar.</i>					

### Entités ad hoc consolidées

Dans le cadre du programme de titrisation portant sur une partie du financement de la flotte en Allemagne, en France, en Italie et en Espagne, des entités ad hoc dénommées Securitifleet et Goldfleet ont été créées dans chacun de ces pays et sont soit détenues à 100 %, soit contrôlées (participation supérieure à 90 %) par l'une des entités ad hoc suivantes : « Securitifleet Holding S.A. » ou « Securitifleet Holding Bis S.A.S. », toutes deux immatriculées en France. Le Groupe consolide toutes les entités Securitifleet et Goldfleet, c'est-à-dire les cinq Sociétés Securitifleet locales et quatre sociétés Goldfleet locales (en France, Italie et Espagne), ainsi que les deux sociétés holding Securitifleet, qui ont été créées avec des objectifs spécifiques définis par Europcar Mobility Group.

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1<sup>er</sup> avril 2008) souscrivent une police d'assurance auprès d'entités de Chartis (ex AIG), qui réassure une partie des risques auprès d'une cellule de réassurance hébergée

par Euroguard, une compagnie de type « Protected Cell Company ». Le Groupe détient une cellule de réassurance (9) au sein d'Euroguard, qui est consolidée depuis janvier 2006. Mais les entités locales d'Europcar financent une partie significative des risques au travers d'un dispositif de financement déductible géré *via* une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited détient 100 % de PremierFirst Vehicle Rental Insurances Guernsey Limited, une société captive basée à Guernesey dans les îles anglo-normandes. Cette société captive exerce deux types d'activités : l'assistance dépannage et l'assurance accident. Les bénéfices de ces activités peuvent en grande partie être distribués par la captive dans le respect de règles strictes. Quatre-vingt-dix pour cent des bénéfices doivent être distribués dans les 18 mois suivant la clôture.

Depuis janvier 2008, PremierFirst Vehicle Rental Limited adhère à l'assurance Groupe décrite au premier paragraphe ci-dessus.

**NOTE 37** HONORAIRES D'AUDIT DU GROUPE

La réforme de l'audit introduite par le règlement européen et la directive européenne 2014/56/UE transposée en droit français par l'ordonnance du 17 mars 2016 sont applicables depuis le 17 juin 2016. Cette réforme a entraîné

la disparition du concept de « diligence directement liée » et a introduit une catégorie unique de « Services autres que la certification des comptes ».

	Pricewaterhouse Coopers Audit	Réseau PWC	PWC	Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
EN MILLIERS D'EUROS	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018
<b>Certification des comptes</b>	<b>539</b>	<b>860</b>	<b>1 399</b>	<b>332</b>	<b>602</b>	<b>934</b>	<b>2 333</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	342	-	342	266	-	271	613
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	197	860	1 057	67	602	669	1 726
<b>Services autres que la certification des comptes *</b>	<b>192</b>	<b>419</b>	<b>611</b>	<b>144</b>	<b>22</b>	<b>166</b>	<b>777</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	192	-	192	144	22	166	358
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	419	419	-	-	-	419
<b>TOTAL</b>	<b>731</b>	<b>1 279</b>	<b>2 010</b>	<b>476</b>	<b>624</b>	<b>1 100</b>	<b>3 110</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	534	-	534	410	22	432	966
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	197	1 279	1 476	67	602	669	2 145

\* Les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes ont principalement porté sur les opérations de financement du Groupe et sur la refonte du service digitale pour les membres du réseau de commissaires aux comptes.

	Pricewaterhouse Coopers Audit	Réseau PWC	PWC	Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
EN MILLIERS D'EUROS	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
<b>Certification des comptes</b>	<b>394</b>	<b>690</b>	<b>1 084</b>	<b>252</b>	<b>476</b>	<b>728</b>	<b>1 812</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	206	-	206	186	-	186	392
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	188	690	878	66	476	542	1 420
<b>Services autres que la certification des comptes *</b>	<b>236</b>	<b>558</b>	<b>794</b>	<b>246</b>	<b>27</b>	<b>273</b>	<b>1 067</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	236	-	236	246	18	264	500
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	558	558	-	9	9	567
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>1 248</b>	<b>1 878</b>	<b>498</b>	<b>503</b>	<b>1 001</b>	<b>2 879</b>
<i>dont Europcar Mobility Group</i>	442	-	442	432	18	450	892
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	188	1 248	1 436	66	485	551	1 987

\* Les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes ont principalement porté sur les opérations de financement d'Europcar Mobility Group.

**NOTE 38** ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

À la connaissance de la direction, il n'existe pas d'autres événements postérieurs à la clôture des comptes, pouvant avoir une incidence significative sur le résultat, les actifs, les activités et la situation financière globale du Groupe.



## Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### **(Exercice clos le 31 décembre 2018)**

A l'assemblée générale

### **Europcar Mobility Group**

13 Ter Boulevard Berthier  
75017 PARIS

### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée lors de votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Europcar Mobility Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit

### **Fondement de l'opinion**

#### **RÉFÉRENTIEL D'AUDIT**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### **INDÉPENDANCE**

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1 janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### **JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT**

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

03

## GOODWILL ET MARQUES

## Risque identifié

Le *goodwill* et les marques (ayant une durée d'utilité indéterminée) sont comptabilisés au bilan consolidé pour respectivement une valeur nette de 1 030 millions d'euros et 850 millions d'euros au 31 décembre 2018 (soit 29% du total actif).

Le goodwill et les marques sont soumis à un test annuel de dépréciation et/ou à un test ponctuel en cas d'indice de perte de valeur. Leur valeur recouvrable est déterminée suivant la méthode des flux de trésorerie actualisés déterminées au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par la direction ou tout autre méthode jugée plus appropriée pour le goodwill (note 15) et suivant la méthode des redevances pour la marque (note 16.a). Une dépréciation est constatée au bilan lorsque leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable.

Comme décrit dans les notes 4 et 15 des états financiers consolidés, suite à la mise en place de sa nouvelle organisation, le groupe a défini de nouveaux segments opérationnels selon IFRS 8 sans impact sur la définition des UGT.

Compte tenu du caractère significatif du goodwill et des marques, des changements retenus par la direction en matière d'information sectorielle, de la part importante d'estimation et de jugement dans l'allocation des actifs aux UGT et dans les modèles utilisés, leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation du goodwill et des marques comme un point clé de notre audit.

## Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- examiner les changements relatifs à l'information sectorielle conformément à IFRS8 et leur impact sur la définition des UGT ;
- prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités triennaux utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable de chaque UGT ;
- comparer les principales hypothèses retenues par la direction avec les performances passées et apprécier les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ;
- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT et des marques ;
- examiner et corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme, les taux de redevance et taux d'actualisation ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ;
- réaliser nos propres analyses de sensibilité.

Nous avons apprécié, avec le support de nos propres experts en évaluation financière :

- les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) utilisés pour actualiser les flux de trésorerie ;
- les taux de redevance ;
- le taux de croissance à long terme utilisé pour déterminer les valeurs terminales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.7, 2.8, 15 et 16 des états financiers consolidés, incluant une analyse de sensibilité.

## TRAITEMENT COMPTABLE DES ACQUISITIONS BUCHBINDER ET GOLDCAR

## Risque identifié

Comme décrit dans la note 3.2 des états financiers consolidés, les groupes Buchbinder et Goldcar ont été acquis en 2017 pour des montants de respectivement 124,8 millions d'euros et 562,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, l'allocation des prix d'acquisition avait été partielle pour Buchbinder et s'agissant de Goldcar, l'écart d'acquisition avait été totalement comptabilisé en goodwill à titre provisoire.

Au 31 décembre 2018, les allocations des prix d'acquisition ont été finalisées, donnant lieu aux principaux ajustements suivants :

- Concernant Buchbinder, des marques avaient été reconnues pour une valeur de 38,6 millions d'euros au 31 décembre 2017. Des relations clients ont été reconnues pour 27,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 ;
- Concernant Goldcar, une marque a été reconnue pour une valeur de 117,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Nous avons considéré que le traitement comptable de ces opérations était un point clé de l'audit compte-tenu du montant significatif des actifs acquis et passifs repris, du jugement nécessaire à la détermination de la juste valeur des actifs et passifs, ainsi que de ses effets sur le bilan d'ouverture conformément à la norme IFRS 3.

## Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- s'agissant de la comptabilisation à la juste valeur de la marque Goldcar et des relations clients chez Buchbinder, examiner avec l'aide de nos experts en évaluation financière les méthodologies utilisées et à apprécier les principales hypothèses retenues par l'évaluateur externe, notamment pour ce qui concerne les business plans, taux d'actualisation et taux de redevances ;
- apprécier la détermination de la juste valeur des passifs éventuels ;
- vérifier le caractère approprié des retraitements comptables de la balance d'ouverture

Nous avons également vérifié le caractère approprié et l'exactitude des informations figurant au titre de ces acquisitions dans la note 3.2 aux états financiers consolidés.

## ENQUÊTE DU TRADING STANDARDS SERVICES DE LA VILLE DE LEICESTER AU ROYAUME-UNI

**Risque identifié**

Comme décrit dans la note 35 des états financiers consolidés, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (Trading Standards Services) ont ouvert une enquête sur Europcar UK relative aux allégations selon lesquelles Europcar UK aurait facturé à ses clients des frais de réparation sur des véhicules sans le consentement de ceux-ci et/ou a facturé des frais excédant le coût des réparations en violation de l'article 9 du Règlement sur la protection du consommateur contre les pratiques déloyales de 2008. Une provision de 43 millions d'euros avait été comptabilisée au 31 décembre 2017 et a été maintenue au 31 décembre 2018.

Nous avons considéré que ce sujet était un point clé de l'audit compte-tenu du caractère incertain de l'issue éventuelle de cette investigation et du fait que la position comptable retenue par la direction repose de façon significative sur du jugement et des estimations. En conséquence, toute issue défavorable et inattendue pourrait avoir un impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

**Notre réponse**

Nous nous sommes entretenus sur l'état d'avancement de l'enquête avec la direction d'Europcar, le directeur juridique ainsi que les conseillers juridiques externes de la société. Nous avons obtenu et testé les éléments permettant d'étayer et de justifier leurs décisions quant à la détermination de la provision reconnue, en particulier les confirmations écrites de leurs conseillers juridiques externes.

Nous avons examiné les hypothèses retenues par la direction pour nous assurer qu'elles étaient cohérentes avec les positions exprimées par les conseillers externes. Nous avons vérifié le caractère approprié des informations figurant au titre de cette investigation dans l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018.

**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 sur la gestion du groupe.

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 le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

**Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires****DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Europcar Mobility Group par vos statuts du 9 mars 2006 pour PricewaterhouseCoopers Audit et par l'assemblée générale du 16 mai 2013 pour Mazars SA.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 13ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars SA dans la 6ème année dont respectivement 4 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 directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport 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.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Courbevoie, le 21 février 2019

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François Jaumain

MAZARS

Isabelle Massa

## 3.5 ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR MOBILITY GROUP S.A.

Les lecteurs sont invités à lire les informations suivantes relatives aux résultats et à la situation financière de la Société conjointement avec les comptes individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils figurent à la Section 3.6 du présent Document de Référence.

### 3.5.1 Chiffre d'affaires de la Société

Le chiffre d'affaires réalisé par Europcar Mobility Group S.A. en 2018 s'élève à 6 388 milliers d'euros contre 6 359 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 et se répartit comme suit :

Produits (EN MILLIERS D'EUROS)	31/12/2018	31/12/2017
Frais de gestion au titre de prestations de services aux filiales	4 244	4 718
Redevances sur la marque long-terme	2 144	1 641
<b>TOTAL</b>	<b>6 388</b>	<b>6 359</b>

03

### 3.5.2 Résultat d'exploitation de la Société

Pour l'année 2018, le résultat d'exploitation de la Société s'élève à (7 079) milliers d'euros contre (6 912) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. L'augmentation

des produits d'exploitation a été partiellement compensée par une augmentation des salaires, traitements et charges sociales.

### 3.5.3 Résultat financier de la Société

Le résultat financier de la Société pour l'année 2018 s'élève à 24 449 milliers d'euros contre (42 893) milliers d'euros au 31 décembre 2017, soit une variation positive de 67 342 milliers d'euros. L'amélioration du résultat financier s'explique principalement :

→ par les dividendes reçus en 2018 d'Europcar International qui s'élèvent à 90,2 millions d'euros ;

→ par l'augmentation en 2018 des intérêts servis sur sa dette obligataire pour 20,6 millions d'euros ;

→ par l'augmentation en 2018 des amortissements des coûts financement à étaler sur plusieurs exercices pour 6 millions d'euros ;

### 3.5.4 Autres informations ressortant des comptes individuels de la Société de l'année 2018

Le résultat courant avant impôt de la Société au 31 décembre 2018 est un profit de 17 370 milliers d'euros contre une perte de (49 805) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une amélioration de 67 175 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de la Société au 31 décembre 2018 est nul contre une perte de (28) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

Le poste Impôts sur les bénéfices présente un produit de 30 776 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 contre un produit de 20 926 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le résultat de l'exercice au 31 décembre 2018 de la Société se solde par un profit de 48 146 milliers d'euros contre une perte de (28 907) milliers d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, le total du bilan de la Société s'élevait à 2 143 293 milliers d'euros contre 2 128 013 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

L'effectif salarié de notre Société au 31 décembre 2018 s'élevait à 13 personnes.

### 3.5.5 Proposition d'affectation du résultat

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2019 d'affecter le profit de l'exercice clos le 31 décembre 2018 d'un montant de 48 146 milliers d'euros en totalité sur

le poste prime d'émission, de fusion, d'apport, dont le solde passerait ainsi de 692 255 milliers d'euros à 740 401 milliers d'euros.

### 3.5.6 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices

Une distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission a eu lieu en date du 29 mai 2018 pour un montant total de 24 228 milliers d'euros.

Une distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission a eu lieu en date du 31 mai 2017 pour un montant total de 59 366 milliers d'euros.

### 3.5.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)

	Exercice clos au 31/12/2014	Exercice clos au 31/12/2015	Exercice clos au 31/12/2016	Exercice clos au 31/12/2017	Exercice clos au 31/12/2018
<b>Durée de l'exercice</b>	12	12	12	12	12
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en fin d'exercice)	446 383 194	143 154 017	143 409 299	161 030 883	161 030 883
Nombre d'actions ordinaires	103 810 045	143 154 017	143 409 299	161 030 883	161 030 883
<b>Opérations et résultats</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	4 041 733	4 542 518	3 682 317	6 358 765	6 388 261
Résultat avant impôt participation, dot. Amort et provisions	(92 990 176)	(127 161 398)	(29 931 556)	(5 137 222)	31 243 366
Impôts sur les bénéfices	11 409 147	16 310 028	16 077 921	20 569 456	30 775 992
Résultat net	(104 638 529)	(119 632 847)	(15 648 351)	(29 264 226)	48 146 509
Résultat distribué	0	0	0	0	0
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation et avant dot. Amort et provisions	(0,79)	(0,77)	(0,10)	(0,16)	0,39
Résultat net	(1,01)	(0,84)	(0,11)	(0,18)	0,30
Dividende distribué	0	0	0	0	0
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen	10	9	12	12	14
Masse salariale	3 740 470	10 114 172	5 628 280	3 652 338	5 314 142
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 418 461	3 180 188	2 217 940	976 988	2 867 807



## 3.6 COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Comptes individuels au 31 décembre 2018

#### Europcar Mobility Group S.A.

13 Ter Boulevard Berthier  
75017 Paris

#### Bilan

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Exercice clos au 31/12/2018			Exercice clos au 31/12/2017
		Montant Brut	Amort. Prov.	Net	Net
<b>ACTIF</b>					
Marques		28 500	-	28 500	28 500
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>28 500</b>	-	<b>28 500</b>	<b>28 500</b>
Titres de participation		1 426 205	-	1 426 205	1 426 205
Prêts	12	144 544	-	144 544	144 544
Autres immobilisations financières	12	14	-	14	10
<b>Immobilisations financières</b>		<b>1 570 763</b>	-	<b>1 570 763</b>	<b>1 570 759</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>11</b>	<b>1 599 263</b>	-	<b>1 599 263</b>	<b>1 599 259</b>
Avances et acomptes versés sur commandes		1 455	-	1 455	322
Créances clients et comptes rattachés	12	27 939	-	27 939	15 717
Autres créances	12	464 506	-	464 506	478 291
Valeurs mobilières de placement		37 054	(4 964)	32 089	7 025
Disponibilités		807	-	807	536
Charges constatées d'avance		279	-	279	62
Frais d'émission d'emprunt à étaler	16	29 672	(14 386)	15 287	24 650
Primes de remboursement des obligations		3 116	(1 447)	1 669	2 151
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>564 828</b>	<b>(20 797)</b>	<b>544 031</b>	<b>528 754</b>
Écart de conversion actif		-	-	-	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>2 164 091</b>	<b>(20 797)</b>	<b>2 143 293</b>	<b>2 128 013</b>

PASSIF			
EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Exercice clos au 31/12/2018	Exercice clos au 31/12/2017
Capital social		161 031	161 031
Primes d'émission, de fusion, d'apport		692 255	745 748
Réserve légale		-	-
Report à nouveau		-	-
Résultat de l'exercice		48 147	(28 907)
Provisions réglementées		23 793	23 793
<b>Capitaux propres</b>	<b>19</b>	<b>925 226</b>	<b>901 665</b>
Provisions pour risques	20	140	-
Provisions pour charges		-	-
<b>Provisions</b>		<b>140</b>	<b>-</b>
Autres emprunts obligataires non convertibles	13	1 207 773	1 209 673
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédits		-	3
<b>Dettes financières</b>		<b>1 207 773</b>	<b>1 209 676</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	7 581	11 435
Dettes fiscales et sociales	13	2 555	1 998
Autres dettes	13	19	3 239
Produits constatés d'avance		-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>		<b>10 155</b>	<b>16 672</b>
<b>DETTES</b>		<b>1 217 928</b>	<b>1 226 348</b>
Écarts de conversion Passif		-	-
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>2 143 293</b>	<b>2 128 013</b>

## Compte de résultat

EN MILLIERS D'EUROS	Notes	Exercice clos au 31/12/2018	Exercice clos au 31/12/2017
Production vendue de services	3	6 388	6 359
Reprises sur provisions, amortissements et transferts de charges		-	-
Autres produits	4	10 976	6 213
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>17 364</b>	<b>12 572</b>
Autres achats et charges externes	5	(15 041)	(13 945)
Impôts, taxes et versements assimilés		(469)	(160)
Salaires et traitements		(5 314)	(3 652)
Charges sociales		(2 868)	(977)
Autres charges		(751)	(750)
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>		<b>(24 443)</b>	<b>(19 484)</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(7 079)</b>	<b>(6 912)</b>
Produits des participations		90 200	-
Autres intérêts, produits assimilés et autres créances de l'actif immob.		10 320	8 507
Autres intérêts et produits assimilés		1 202	-
Différences positives de change		-	4
Produits nets s/VMP		322	124
<b>Produits financiers</b>	<b>7</b>	<b>102 044</b>	<b>8 635</b>
Intérêts et charges assimilées		(63 545)	(48 604)
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(13 873)	(2 843)
Différences négatives de change		-	(2)
Charges nettes sur cessions de VMP		(177)	(79)
<b>Charges financières</b>	<b>7</b>	<b>(77 595)</b>	<b>(51 528)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>24 449</b>	<b>(42 893)</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>17 370</b>	<b>(49 805)</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		1 350	100
Produits exceptionnels sur opérations en capital		-	-
Reprise sur provisions, dépréciations et transfert de charges		-	-
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>8</b>	<b>1 350</b>	<b>100</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(1 350)	(128)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-	-
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		-	-
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>8</b>	<b>(1 350)</b>	<b>(128)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>-</b>	<b>(28)</b>
Impôts sur les bénéfices	9	30 776	20 926
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>48 146</b>	<b>(28 907)</b>

## Annexes aux comptes individuels

### SOMMAIRE

<b>NOTE 1</b>	FAITS CARACTÉRISTIQUES	251
<b>NOTE 2</b>	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	251
<b>NOTE 3</b>	VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	253
<b>NOTE 4</b>	AUTRES PRODUITS	253
<b>NOTE 5</b>	AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	254
<b>NOTE 6</b>	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	254
<b>NOTE 7</b>	RÉSULTAT FINANCIER	254
<b>NOTE 8</b>	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	255
<b>NOTE 9</b>	IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS : VENTILATION ET DETTE D'IMPÔT	256
<b>NOTE 10</b>	INTÉGRATION FISCALE	256
<b>NOTE 11</b>	ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	257
<b>NOTE 12</b>	MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES CRÉANCES	257
<b>NOTE 13</b>	MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES DETTES	258
<b>NOTE 14</b>	INFORMATION SUR LES ENTREPRISES LIÉES	259
<b>NOTE 15</b>	VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	259
<b>NOTE 16</b>	CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS	260
<b>NOTE 17</b>	CHARGES À PAYER	260
<b>NOTE 18</b>	PRODUITS À RECEVOIR	261
<b>NOTE 19</b>	CAPITAUX PROPRES	261
<b>NOTE 20</b>	PROVISIONS	263
<b>NOTE 21</b>	ENGAGEMENTS HORS-BILAN	264
<b>NOTE 22</b>	EFFECTIF	265
<b>NOTE 23</b>	ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES	265
<b>NOTE 24</b>	TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS	267

## NOTE 1 FAITS CARACTÉRISTIQUES

### 1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la Société

Le 22 mai 2018, le Groupe Europcar a annoncé le changement de nom d'Europcar Groupe devenu Europcar Mobility Group. Ce changement de nom a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 17 mai 2018. Le déploiement du nouveau nom du Groupe sera progressif lors des prochains mois.

Europcar Mobility Group S.A. (anciennement Europcar Groupe S.A. ou « ECG ») a été immatriculée le 9 mars 2006, avec un capital social initial de 235 000 euros, puis transformée en société anonyme de droit français le 25 avril 2006. Europcar Mobility Group S.A. a changé son mode de gouvernance le 24 février 2015 pour passer sous la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Le siège social d'Europcar Mobility Group S.A. se situe 13 ter boulevard Berthier, 75017 Paris, France.

Europcar Mobility Group est l'un des principaux acteurs du secteur de la mobilité. Le Groupe propose une large palette de solutions de mobilité répondant aux différents besoins de ses clients. Le Groupe opère à travers plusieurs marques, dont les principales sont Europcar®, Goldcar®, InterRent®, Buchbinder® et Ubeeqo®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un vaste réseau dans plus de 139 pays (16 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

L'exercice social de la Société commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Au 31 décembre 2018, Europcar Mobility Group est détenue à 31,23 % par Eurazeo, à 68,77 % par des investisseurs privés et publics.

### 1.2 Événements significatifs de l'exercice

Le 17 mai 2018, Europcar Mobility Group a signé un mandat pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires du 10 mai 2017. Au 31 décembre 2018, 3 231 823 actions ont été acquises, ce qui représente 2,01 % du capital social.

Europcar Mobility Group a par ailleurs annoncé la mise en œuvre à compter du 21 décembre 2018 d'un nouveau programme de rachat d'actions. Le mandat d'achat portera sur un montant pouvant aller jusqu'à 45 millions d'euros, représentant environ 2,1 % du capital social.

Enfin, Europcar Mobility Group a reçu de sa filiale Europcar International, le 28 septembre 2018, des dividendes d'un montant de 90 200 000 euros. Europcar Mobility Group a elle-même procédé à une distribution exceptionnelle de prime d'émission de 24 228 033 euros, mis en paiement le 31 mai 2018.

### 1.3 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

03

## NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels d'Europcar Mobility Group sont établis conformément aux principes comptables généralement admis en France pour les comptes individuels selon les dispositions du Plan Comptable Général (règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016 relatif au PCG).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018 sont identiques à ceux de l'exercice clos au 31 décembre 2017.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle du coût historique.

Les chiffres figurant dans l'annexe sont en milliers d'euros, sauf indication contraire.

### 2.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste comprend la marque Europcar pour l'activité de location de véhicules « long terme » (plus d'un an), ainsi que la marque InterRent pour cibler le segment « à bas coûts ».

### 2.2 Évaluation des actifs immobilisés non amortis

Lors de chaque clôture des comptes, Europcar Mobility Group réalise un test de dépréciation afin de s'assurer que la juste valeur des marques à cette date est supérieure à leur valeur nette comptable.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur nette comptable est supérieure au montant le plus élevé entre la valeur vénale et la valeur d'usage.

### 2.3 Immobilisations financières

#### Titres de participation et créances rattachées

Les titres de participation sont comptabilisés à leur prix d'achat, y compris les frais d'acquisition directement attribuables.

Les tests de dépréciation sur les titres de participation sont réalisés sur la base de la valeur d'utilité des titres. La valeur d'utilité est déterminée à partir de l'actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les « business plans » établis par la direction de chaque participation et validés par la direction d'Europcar (méthode des « discounted cash flow »).

Aux fins du test de dépréciation, ces plans à trois ans sont portés à cinq ans. Le budget 2019 et le plan 2020 & 2021 ont été construits en prenant en compte les prévisions de croissance économiques dans les pays où le Groupe opère, les données macro-économiques actuelles pour chaque pays, les prévisions de croissance du trafic aérien, l'évolution du ou des marchés de location de véhicule et la pression concurrentielle et les projets, nouveaux produits en cours de développement. Au-delà de 2021, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de rentabilité stable.

Si cette valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable des titres, une dépréciation est constatée.

Les titres de participations sont composés d'une valeur d'acquisition de 1 426 205 milliers d'euros, représentant d'une part les titres détenus dans Europcar International S.A.S.U. pour 1 241 195 milliers d'euros, dont des frais accessoires d'acquisition de 23 793 milliers d'euros ayant fait l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans, intégralement amortis au 31 décembre 2018, et d'autre part les titres détenus dans Europcar Participations pour 185 010 milliers d'euros.

## 2.4 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsqu'un risque de non-recouvrement existe.

Les gains de change latents sont comptabilisés en écart de conversion passif tandis que les pertes de change latentes sont comptabilisées en écart de conversion actif et font l'objet d'une provision pour risques et charges.

Les gains et pertes de change correspondant aux comptes courants sont directement constatés en compte de résultat et ne font pas l'objet d'un écart de conversion.

## 2.5 Contrat de liquidité et actions propres

Les valeurs mobilières de placement sont composées exclusivement d'actions Europcar Mobility Group rachetées dans le cadre des contrats suivants :

- un contrat de liquidité conclu le 7 août 2015 amendé par avenants en date du 7 août 2015 et du 29 juillet 2016, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, avec un prestataire de service d'investissement, la Société Rothschild & Cie

Banque. Ceci est conforme aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, modifié par l'article 15 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 (voir Note 15), ainsi qu'à la Charte de déontologie établie par l'AMAFI et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011 ;

- deux mandats d'acquisition de titres, dans le cadre de la mise en place d'un programme de rachat d'actions confiés à la société Rothschild & Cie Banque. L'un en date du 17 mai 2018, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2018, et le second en date du 21 décembre 2018.

Le montant total à acquérir dans le cadre du mandat d'acquisition en date du 21 décembre 2018 est de 45 millions d'euros hors commissions d'opérations de bourse et taxes sur les transactions financières, au prix unitaire maximum de 10 euros par action.

Ces actions sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si leur valeur probable de négociation à la clôture de l'exercice devient inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est constatée.

## 2.6 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le Groupe est tenu par une obligation légale ou implicite découlant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et que le montant de celle-ci peut être estimé de façon fiable.

Si l'impact est significatif, les provisions sont actualisées sur la base d'un taux avant impôts reflétant l'appréciation par le marché de la valeur-temps de l'argent et les risques spécifiques au passif.

## 2.7 Dettes et frais d'émission d'emprunt

Les dettes sont enregistrées pour leur valeur nominale de remboursement. Elles ne sont pas actualisées.

Pour les obligations émises au-dessus de la valeur nominale (le pair) et remboursables au montant nominal, la différence constitue une prime d'émission.

Pour les obligations émises en dessous de la valeur nominale (le pair) et remboursables pour un montant plus élevé, la différence constitue une prime de remboursement.

La prime de remboursement a été portée au bilan sur le compte « charges à répartir sur plusieurs exercices » et est amortie sur la durée de l'emprunt.

La prime d'émission a été portée au bilan sur le compte « autres emprunts obligataires » et est étalée sur la durée de l'emprunt.



## 2.8 Retraites et avantages postérieurs à l'emploi

Europcar Mobility Group accorde aux salariés de l'entreprise des indemnités de départ à la retraite et du complément de retraite à travers des régimes à cotisations ou à prestations définies.

Europcar Mobility Group n'a pas opté pour la comptabilisation de ses engagements de retraite. Les engagements de la Société sont évalués par des actuaires indépendants et font l'objet d'une information en annexe (voir Note 21).

## 2.9 Frais d'augmentation de capital

Europcar Mobility Group a opté pour la méthode préférentielle, d'imputer en partie les frais liés à l'augmentation de capital, sur la prime d'émission.

## Notes sur le compte de résultat

### NOTE 3 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Europcar Mobility Group s'entend hors produits liés aux refacturations aux filiales (voir Note 4) et s'analyse comme suit :

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018			Montants au 31/12/2017
	France	Hors France	Total	Total
Prestations de services aux filiales	4 012	232	4 244	4 718
Revenus des franchises	2 110	34	2 144	1 641
<b>TOTAL</b>	<b>6 122</b>	<b>266</b>	<b>6 388</b>	<b>6 359</b>

### NOTE 4 AUTRES PRODUITS

Les autres produits sont principalement composés des éléments suivants :

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
Refacturations honoraires <sup>(1)</sup>	10 449	5 790
Refacturations assurances	357	423
<b>TOTAL</b>	<b>10 806</b>	<b>6 213</b>

(1) Voir Note 5.

## NOTE 5 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

Les autres achats et charges externes ont augmenté de 1 million d'euros, pour atteindre 15 millions d'euros au 31 décembre 2018.

En 2018 les charges externes comprenaient 1,1 million d'euros de frais de personnel prêté à l'entreprise qui étaient auparavant refacturés à Europcar International.

En 2017 les charges externes comprenaient 5,8 millions d'euros d'honoraires, dépensés dans le cadre de l'acquisition par Europcar Participations (ECP) de différentes sociétés. Une refacturation à ECP de ces frais est prévue et est comptabilisée en facture à établir (transferts de charges).

## NOTE 6 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération versée aux membres du Directoire au cours des années 2018 et 2017 est la suivante :

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
Salaires et avantages à court terme du personnel	1 921	2 218
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 921</b>	<b>2 218</b>

Au cours de l'exercice 2018, Europcar Mobility Group a versé une rémunération de 682 milliers d'euros aux membres du Conseil de surveillance au titre des jetons de présence et

autres rémunérations (contre 1 281 milliers d'euros versés au cours de l'exercice précédent).

## NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à 24 449 milliers d'euros, se compose des éléments suivants :

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
Produits de participations	90 200	-
Autres intérêts, produits assimilés et créances de l'actif immob.	10 320	8 507
Autres intérêts et produits assimilés	1 202	-
Produits nets sur cessions VMP	322	124
Autres	-	4
<b>Produits financiers</b>	<b>102 044</b>	<b>8 635</b>
Intérêts sur emprunts obligataires	(59 181)	(38 556)
Provision pour dépréciation des VMP	(4 964)	-
Intérêts sur facilité de crédit renouvelable	(3 930)	(2 923)
Intérêts sur dettes intragroupes	-	(371)
Amortissement des coûts de transactions	(8 909)	(2 843)
Autres	(611)	(6 835)
<b>Charges financières</b>	<b>(77 595)</b>	<b>(51 528)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>24 449</b>	<b>(42 893)</b>

Les intérêts sur emprunts obligataires portent sur l'emprunt obligataire de 1,2 milliard d'euros détenu par Europcar Mobility Group. Leur montant passe de 38 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 59 millions d'euros au 31 décembre 2018 car le second emprunt obligataire corporate d'un montant de 600 millions a été émis en novembre 2017.

### Obligations Senior de 600 millions d'échéance 2022 et de 600 millions d'échéance 2024

Le 27 mai 2015, des obligations de 475 millions d'euros à échéance 2022 ont été émises à un prix d'émission représentant 99,289 % de la valeur nominale. Ces obligations portent à intérêt à hauteur de 5,75 %. Le 29 juin 2015, une portion du produit net d'émission a été directement versée sur un compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang non garanties à échéance 2018, au taux de 9,375 % et d'un montant de 400 millions d'euros. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Mobility Group.

Le 29 juin 2015, une portion du produit net de l'émission des actions nouvelles réalisée dans le cadre de la cotation de la Société a été versée sur un second compte séquestre dédié au remboursement des Obligations Subordonnées de premier rang garanties, aux taux de 11,50 % et d'un montant de 324 millions d'euros, échéance 2017. Le produit net restant a été versé directement à Europcar Mobility Group.

Le 2 juin 2016, le Groupe a émis de nouvelles obligations de premier rang pour un montant total de 125 millions d'euros à 4,5140 % de rendement le plus défavorable ou 4,8790 % de rendement à l'échéance. Ces obligations ont été assimilées à des obligations existantes de premier rang, portant intérêt au taux fixe de 5,750 % émises en juin 2015 et venant à échéance en 2022 pour un montant total de 475 millions d'euros, portant ainsi le montant total de la souche à 600 millions d'euros. Compte tenu d'un rendement d'émission inférieur au coupon de 5,750 %, le produit de l'émission s'est élevé à 131 millions d'euros, soit un montant supérieur au montant nominal de 125 millions.

Le 2 novembre 2017, le Groupe a émis de nouvelles obligations Senior à échéance 2024 pour un montant total de 600 millions d'euros destinées au financement des acquisitions de Buchbinder et de Goldcar. Ces obligations Senior, qui portent intérêt à un taux fixe annuel de 4,125 %, ont été émises par Europcar Drive DAC, une société ad hoc. A la date de l'émission, une portion du produit net de l'émission (400 millions d'euros) a été directement versée sur un compte séquestre dédié à l'acquisition de Goldcar, dans l'attente de sa finalisation. Le produit net restant a été transféré à Europcar Mobility Group. Concomitamment à la réalisation de l'acquisition de Goldcar le 19 décembre 2017, les fonds ont été libérés du compte séquestre. A cette date, Europcar Drive DAC a été libérée de ces obligations au titre des nouvelles obligations Senior échéance 2024, reprises par Europcar Mobility Group.

03

## NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est principalement composé de :

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
Compensation Daimler pour retard de livraison	1 350	-
Autres produits exceptionnels	-	100
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>1 350</b>	<b>100</b>
Autres charges exceptionnelles	-	(128)
Reversement filiale de la compensation Daimler	(1 350)	-
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>(1 350)</b>	<b>(128)</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>0</b>	<b>(28)</b>

**NOTE 9** IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS : VENTILATION ET DETTE D'IMPÔT

Répartition (EN MILLIERS D'EUROS)	Résultat avant impôt au 31/12/2018	Impôt dû	Résultat net au 31/12/2018	Résultat net au 31/12/2017
Résultat courant	17 370	30 776	48 146	(28 879)
Résultat exceptionnel	-	-	-	(28)
<b>TOTAL</b>	<b>17 370</b>	<b>30 776</b>	<b>48 146</b>	<b>(28 907)</b>

La provision au titre de l'Organic est nulle pour l'année 2018.

Europar Mobility Group ayant des déficits propres au 31/12/2018 à hauteur de 815 millions d'euros, il n'y aurait pas eu d'impôt à comptabiliser si la Société avait été imposée séparément.

**NOTE 10** INTÉGRATION FISCALE

Europar Mobility Group est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français, comprenant Europcar International, Europcar Lab, Europcar Holding, Europcar Participations, Europcar France, Parcoto, EC3, EC4, Lor'Rent, Goldcar France, Goldcar Fleetco France, Ubeeqo France et Ubeeqo International.

Europar Mobility Group est la seule redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les éventuels gains ou charges d'impôt sur les sociétés sont constatés dans les comptes d'Europar Mobility Group.

Europar Mobility Group, en tant que société mère, constate dans ses comptes le gain lié aux effets de l'intégration fiscale. À ce titre, Europar Mobility Group a constaté en 2018 un produit d'intégration fiscale de 30 776 milliers d'euros.

Les déficits reportables fiscalement au titre du périmètre de l'intégration fiscale s'élèvent au 31 décembre 2018 à 551 millions d'euros.

Les produits liés aux effets de l'intégration fiscale se montent à 30 776 milliers d'euros en 2018.

Europar Mobility Group, en tant que société mère, est quant à elle redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré pour un montant nul au 31 décembre 2018.

La créance de CICE des sociétés du Groupe est utilisable pour payer la totalité de l'impôt de l'exercice.

## Notes sur le bilan

**NOTE 11** ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2017	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Montants au 31/12/2018
Marques <sup>(1)</sup>	28 500	-	-	28 500
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>28 500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>28 500</b>
Titres de participation <sup>(2)</sup>	1 426 205	-	-	1 426 205
Prêts et autres immobilisations financières	144 554	4	-	144 559
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>1 570 759</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>1 570 763</b>

(1) Les immobilisations incorporelles sont constituées de la marque Europcar pour l'activité de location de véhicules « long terme » (plus d'un an) pour 25 000 milliers d'euros et de la marque InterRent pour 3 500 milliers d'euros.

(2) Les titres de participations correspondent à la filiale Europcar International S.A.S.U. détenue à 100 % par Europcar Mobility Group pour 1 241 195 milliers d'euros et à la filiale Europcar Participations détenue à 100 % pour 185 010 milliers d'euros.

Les titres de la filiale Europcar International S.A.S.U. comprennent les frais accessoires relatifs à son acquisition (23 793 milliers d'euros). Ces derniers ont fait l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans et sont intégralement amortis au 31 décembre 2018.

Ces actifs étant à durée de vie indéterminée, ils ne sont pas amortis.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur l'actif immobilisé.

03

**NOTE 12** MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

Créances (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants nets au 31/12/2018	1 an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans
Prêts	144 544	414	-	144 130
Autres Immobilisations financières	14	-	14	-
Clients et comptes rattachés	27 939	27 939	-	-
Créances fiscales et sociales	11 500	11 500	-	-
Groupes et associés	453 006	453 006	-	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler	15 287	3 696	10 677	913
<b>TOTAL</b>	<b>652 290</b>	<b>496 556</b>	<b>10 691</b>	<b>145 043</b>

Délai de règlement clients (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
Créances non échues	848	-
Créances échues de moins de 30 jours	(1 280)	369
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	142	-
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	-	-
Créances échues de plus de 1 an	4 787	5 166
<b>TOTAL</b>	<b>4 497</b>	<b>5 535</b>

**NOTE 13** MONTANTS ET ÉCHÉANCES DES DETTES**Les dettes d'exploitation**

Dettes (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants Bruts au 31/12/2018		1 an au plus	À plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	7 581		7 581	-
Dettes fiscales et sociales	2 555		2 555	-
Autres dettes	19		19	-
Produits constatés d'avance	-		-	-
<b>TOTAL</b>	<b>10 155</b>		<b>10 155</b>	<b>-</b>

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2018 (EN MILLIERS D'EUROS)	Dettes non échues	Dettes échues	Dettes échues			Total
			< 45 jours	De 46 à 60 jours	> 60 jours	
Fournisseurs Groupe	-	-	-	-	-	-
Fournisseurs hors Groupe	205	804	54	-	750	1 009
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>804</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>750</b>	<b>1 009</b>

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2017 (EN MILLIERS D'EUROS)	Dettes non échues	Dettes échues	Dettes échues			Total
			< 45 jours	De 46 à 60 jours	> 60 jours	
Fournisseurs Groupe	43	1	-	-	1	44
Fournisseurs hors Groupe	791	145	136	-	9	936
<b>TOTAL</b>	<b>834</b>	<b>146</b>	<b>136</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>980</b>

**Les dettes financières**

Échéancier des dettes financières (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants bruts au 31/12/2018		1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	1 200 000		-	1 200 000
Prime d'émission	3 242		938	2 304
Intérêts courus non échus	4 531		4 531	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	-		-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 207 773</b>		<b>5 469</b>	<b>1 202 304</b>

Échéancier des dettes financières (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants bruts au 31/12/2017		1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	1 200 000		-	1 200 000
Prime d'émission	4 180		938	3 242
Intérêts courus non échus	5 494		5 494	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	3		3	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 209 677</b>		<b>6 435</b>	<b>1 203 242</b>



**NOTE 14** INFORMATION SUR LES ENTREPRISES LIÉES

Les informations ci-dessous sur les entreprises liées correspondent aux opérations conclues avec des filiales membres du périmètre de consolidation au 31 décembre 2018, dont Europcar Mobility Group est la société mère.

Valeurs brutes (EN MILLIERS D'EUROS)	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
<b>ACTIF</b>		
Participations	1 426 205	1 426 205
Prêts	144 536	144 536
Créances clients et comptes rattachés	27 891	15 292
Autres créances	453 006	461 569
<b>PASSIF</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 848	2 922
Autres dettes	-	3 239
<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>		
Produits d'exploitation	17 361	12 572
Charges d'exploitation	1 405	498
Charges exceptionnelles	1 348	-
Charges financières	-	371
Produits financiers	100 520	8 507
Produit d'intégration fiscale	30 776	20 926

03

**NOTE 15** VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

EN NOMBRE D'ACTIONS	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Contrat de liquidité Amafi	134 750	2 321 712	(2 446 212)	10 250
Contrat de rachat d'actions	700 000	3 447 800	-	4 147 800
<b>TOTAL</b>	<b>834 750</b>	<b>5 769 512</b>	<b>(2 446 212)</b>	<b>4 158 050</b>

La valeur des actions propres figurant en valeur mobilière de placement s'élève à 37 051 945 euros au 31 décembre 2018. Les actions ont fait l'objet d'une provision pour dépréciation à hauteur de 4 964 273 euros.

**NOTE 16****CHARGES À RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES ET PRIMES DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS**

Au 31 décembre 2018, les postes « Frais d'émission d'emprunt à étaler » et « primes de remboursement des emprunts » pour un montant total de 16 955 milliers d'euros comprend :

- les frais de refinancement engagés lors de l'émission d'Obligations Senior (*High Yield Notes*) d'un montant de 475 millions à échéance 2022 effectuée en 2015 pour un montant net de 3,6 millions d'euros ;
- la prime de remboursement dégagée lors de cette même émission pour un montant net de 1,67 million d'euros ;
- les frais relatifs à la renégociation du *Revolving Credit Facility* de 350 millions d'euros, à échéance 5 ans, prenant effet en mai 2015 pour un montant de 0,5 million d'euros ;
- les frais de refinancement engagés lors de l'émission de nouvelles Obligations Senior (*High Yield Notes*) d'un montant de 125 millions d'euros à échéance 2022 effectuée en juin 2016 pour un montant net de 1,3 million d'euros ;
- les frais de refinancement engagés lors de l'émission de nouvelles Obligations Senior (*High Yield Notes*) d'un montant de 600 millions à échéance 2024 effectuée en novembre 2017 pour un montant net de 6,1 millions d'euros ;
- les frais relatifs à la renégociation sur novembre 2017 du *Revolving Credit Facility* de 350 millions d'euros, à échéance 2022, pour un montant net de 3,7 millions d'euros.

Ces charges sont étalées sur la durée des emprunts.

**NOTE 17****CHARGES À PAYER**

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
<b>PASSIF</b>		
Intérêts courus sur emprunts obligataires et autres dettes	4 531	5 494
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>4 531</b>	<b>5 494</b>
Fournisseurs non corporate	3 724	7 577
Fournisseurs corporate	2 847	2 878
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>6 571</b>	<b>10 455</b>
Provisions pour salaires	965	306
Provisions – autres frais du personnel	-	-
Provisions charges sociales à payer	963	547
Retenues à la source sur salaires	-	-
Autres impôts à payer	189	643
Autres charges à payer	-	-
<b>DETTES FISCALES ET SOCIALES</b>	<b>2 117</b>	<b>1 496</b>
<b>TOTAL DES CHARGES À PAYER</b>	<b>13 219</b>	<b>17 445</b>

**NOTE 18** PRODUITS À RECEVOIR

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2018	Montants au 31/12/2017
<b>ACTIF</b>		
Intérêts courus – Prêts	414	414
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>414</b>	<b>414</b>
Interco – Corporate	23 395	9 758
Revenus divers à recevoir	47	426
Créances diverses	-	-
<b>CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS</b>	<b>23 442</b>	<b>10 184</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR</b>	<b>23 856</b>	<b>10 598</b>

03

**NOTE 19** CAPITAUX PROPRES

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES						
EN MILLIERS D'EUROS	Capital social	Primes d'émission	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	161 031	745 748	-	(28 907)	23 793	901 665
<b>Résultat de l'exercice 2017 réajusté</b>	-	-	-	(357)	-	(357)
Résultat de l'exercice 2018	-	-	-	48 146	-	48 146
Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(29 264)	-	29 264	-	-
Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(24 228)	-	-	-	(24 228)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>161 031</b>	<b>692 255</b>	<b>-</b>	<b>48 146</b>	<b>23 793</b>	<b>925 226</b>

**19.1 Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission**

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Europcar Mobility Group (anciennement Europcar Groupe), réunie le 17 mai 2018, a décidé de procéder à une distribution exceptionnelle en numéraire prélevée sur la prime d'émission d'un montant total de 24 228 033 euros, soit une distribution unitaire de 0,1518 euro par action.

Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2018 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2018 au profit d'un volume total de 159 604 963 actions.

**19.2 Programme de rachat d'actions**

Le 17 mai 2018, le Groupe Europcar a signé un mandat permettant de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale annuelle mixte des actionnaires du 10 mai 2017. Au 31 décembre 2018, 3 231 823 actions ont été acquises, ce qui représente 2,01 % du capital social.

Europcar Mobility Group a annoncé la mise en œuvre à compter du 21 décembre 2018 d'un nouveau programme de rachat d'actions. Le mandat d'achat portera sur un montant pouvant aller jusqu'à 45 millions d'euros, représentant environ 2,1 % du capital social.

### 19.3 Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2018, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 161 030 883 euros et est composé de 161 030 883 actions de 1 euro chacune, 161 022 797 actions ordinaires, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

Chaque action ordinaire de catégorie A détenue est assortie d'un droit de vote. Les actions de catégorie B, C et D sont des actions de préférence au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce et dépourvues de droit de vote. Pour plus de détails relatifs aux caractéristiques des actions A, B, C, D se reporter au Chapitre 6.2.3 du présent Document de Référence.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 sont les suivants :

Date	Opération	Capital social (EN EUROS)	Prime d'émission (EN EUROS)	Nombre d'actions	Valeur nominale (EN EUROS)
31/12/2017		161 030 883	745 747 717	161 030 883	1,000
31/05/2018	Affectation du résultat par la prime d'émission	-	(29 264 226)	-	-
31/05/2018	Distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission	-	(24 228 033)	-	-
31/12/2018		161 030 883	692 255 456	161 030 883	1,000

Au 31 décembre 2018, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo SE	48 987 506	-	-	234	48 987 740	31,23 %	30,42 %
ECIP Europcar SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,18 %	3,10 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,15 %	5,01 %
Morgan Stanley	8 177 148	-	-	-	8 177 148	5,21 %	5,08 %
Public	84 314 853	-	1 526	1 526	84 317 905	53,80 %	49,92 %
Management et employés	2 165 700	-	2 519	2 281	2 170 500	1,42 %	1,35 %
Autodétention	4 315 547	-	-	-	4 315 547	0 %	5,12 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 022 797</b>	<b>-</b>	<b>4 045</b>	<b>4 041</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Au 31 décembre 2017, la répartition des actionnaires dans le capital de la Société est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions ordinaires et de droits de vote	Nombre d'actions de préférence de catégorie B	Nombre d'actions de préférence de catégorie C	Nombre d'actions de préférence de catégorie D	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo	48 960 506	-	-	234	48 960 740	30,56 %	30,40 %
ECIP Europcar Sarl	7 017 713	-	-	-	7 017 713	4,38 %	4,36 %
Kairos Investment	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,04 %	5,01 %
Morgan Stanley	9 047 141	-	-	-	9 047 141	5,65 %	5,62 %
Public	84 692 203	-	1 526	1 526	84 695 255	52,87 %	52,60 %
Management et employés	2 398 441	-	2 519	2 281	2 403 241	1,50 %	1,49 %
Auto détention	834 750	-	-	-	834 750	0,00 %	0,52 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 022 797</b>	<b>-</b>	<b>4 045</b>	<b>4 041</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

03

### Provisions réglementées

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Montants au 31/12/2018
Amortissements dérogatoires (voir Note 2.3)	23 793	-	-	-	23 793
<b>PROVISIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>23 793</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23 793</b>

### NOTE 20 PROVISIONS

EN MILLIERS D'EUROS	Montants au 31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclass.	Montants au 31/12/2018
Provisions pour risques et charges	-	140	-	-	140
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>-</b>	<b>140</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>140</b>

### Investigation du Trading Standards Services de la ville de Leicester

Le 23 juin 2017, les services d'inspection des pratiques commerciales de la ville de Leicester (*Trading Standards Services*) ont ouvert une enquête sur Europcar UK pour violation de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales (*Regulation 9 of the Consumer Protection from Unfair Trading Regulations 2008*), basée sur des allégations selon lesquelles Europcar UK (i) aurait facturé à ses clients,

sans leur consentement, des frais de réparation pour des dommages causés à des véhicules dans des cas où les dommages étaient contestés, et (ii) a facturé des montants excessifs, excédant le coût des réparations. Europcar UK coopère avec les autorités en charge de l'enquête. Europcar UK a établi avec les services d'inspection des pratiques commerciales la liste des documents qui doivent être remis par la Société et a désigné Deloitte pour s'en charger. Les résultats des enquêtes menées par Deloitte ont été présentés aux services d'inspection des pratiques commerciales en novembre 2018.

Les enquêtes des services d'inspection des pratiques commerciales de Leicester sont en cours et le Groupe continue de coopérer pleinement avec les autorités.

Dans ses états financiers consolidés au 31 décembre 2017, le Groupe avait enregistré une provision de 38 millions de livres sterling (43 millions d'euros) en charges non courantes. Ce montant correspondait à la meilleure estimation du Groupe, à un stade préliminaire de l'enquête, sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, y compris l'hypothèse selon laquelle les pratiques de tarification

seraient trompeuses en vertu de l'article 9 du règlement de 2008 sur la protection du consommateur contre les transactions déloyales ainsi qu'un potentiel comportement inapproprié lors de la refacturation des coûts de réparation aux clients.

Une nouvelle estimation du risque a été effectuée au 31 décembre 2018. Sur la base des éléments analysés à cette date, le Groupe a décidé de conserver la provision de 38 millions de livres comptabilisée l'année précédente.

## Éléments hors-bilan

### NOTE 21 ENGAGEMENTS HORS-BILAN

#### 21.1 Garanties

En application des dispositions de l'article 4 du règlement 2010-02 du 2 septembre 2010 de l'Autorité des normes comptables, abrogé et repris par le règlement ANC 2014-03, modifié par le règlement ANC 2016-07 afférents aux transactions entre parties liées et aux opérations non inscrites au bilan, les engagements financiers de la Société, donnés et reçus au 31 décembre 2018, sont les suivants :

#### Avals, cautions et garanties données

En garantie de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (ou RCF), en date du 13 juillet 2017, les sûretés suivantes ont notamment été mises en place par la Société au profit des prêteurs et des banques de couverture :

- cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*) ;
- nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société.

En garantie du contrat d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations EC Finance (obligations émises pour un montant en principal de 500 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 2,375 % remboursables en 2022), en date du 2 novembre 2017, la garantie suivante a notamment été mise en place par la Société : cautionnement solidaire des obligations de EC Finance Plc au titre du contrat d'émission et des obligations (Notes).

En garantie des contrats d'émission (*Indenture*) régissant les Obligations Subordonnées 2022 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 5,75 % remboursables en 2022) et les Obligations Subordonnées 2024 (obligations émises pour un montant en principal de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 4,125 % remboursables

en 2024), en dates respectivement du 10 juin 2015 et du 2 novembre 2017, la sûreté suivante a notamment été mise en place par la Société : nantissement des actions Europcar International S.A.S.U. détenues par la Société (cette sûreté venant en second rang après la sûreté consentie en garantie du RCF).

En garantie du contrat de financement adossé à des actifs intitulé « Asset Backed Financing Facility Agreement », en date du 19 décembre 2017, la garantie suivante a été mise en place par la Société au profit des parties financières (Finance Parties) : cautionnement solidaire des obligations des emprunteurs et des débiteurs (*Obligors*).

#### Avals, cautions et garanties reçues

##### GARANTIE DE PASSIF ET D'ACTIF CONSENTIE PAR LE GROUPE VOLKSWAGEN

La Société est bénéficiaire d'une garantie de passif et d'actif consentie par le groupe Volkswagen lors de l'acquisition du Groupe Europcar par la Société en 2006. Cette garantie est expirée et ne peut plus être mise en œuvre. En revanche, au titre de mises en œuvre antérieures, la Société peut encore recevoir des indemnités sous réserve de finalisation de contentieux ou précontentieux en cours et accord avec Volkswagen sur le montant final de ces indemnités.

##### ABANDON DE CRÉANCE AVEC CLAUSE DE RETOUR À MEILLEURE FORTUNE

Le 23 novembre 2017, Europcar Group a abandonné une partie de sa créance sur Europcar UK à hauteur de 9 809 034,33 euros, avec clause de recouvrement en cas de retour à meilleure fortune d'Europcar UK dans un délai de deux ans. Cet abandon de créance figurait au compte de résultat au 31 décembre 2017.



## 21.2 Engagements financiers de retraite

Les indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite s'élèvent à 160 milliers d'euros (166 milliers d'euros en 2018) selon la méthode d'évaluation prescrite par la recommandation de l'ANC n° 2013-02.

Au titre des régimes de retraite à prestations définies, la Société est engagée au titre de l'indemnité pour départ à la retraite (« PIDR »). Cette dernière est évaluée par un actuair indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode nécessite de retenir des hypothèses actuarielles spécifiques détaillées ci-dessous. Ces évaluations actuarielles sont réalisées à chaque clôture en estimant la valeur actualisée du montant des avantages futurs acquis par les membres du personnel en contrepartie des services rendus au cours de l'exercice courant et des exercices précédents, et intègre l'impact des futures hausses de salaires.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- taux d'actualisation : 1,6 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 1,90 % ;
- taux de rendement attendu du fonds : 1,60 % ;
- taux de progression des salaires : 3,50 %.

Le coût des services rendus pour l'exercice 2018 s'élève à 28 milliers d'euros, et le coût financier est de 2 milliers d'euros.

## 21.3 Autres engagements

Néant.

## Informations complémentaires

03

### NOTE 22 EFFECTIF

	Effectifs moyens au 31/12/2018	
	Personnel salarié	Personnel à disposition de l'entreprise
Cadres & assimilés	13,88	-
<b>TOTAL</b>	<b>13,88</b>	<b>-</b>

### NOTE 23 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12<sup>e</sup> résolution, a autorisé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance destiné à certains salariés et dirigeants du Groupe. Cette autorisation a été donnée pour une période de 26 mois et est valable jusqu'au 8 juillet 2018.

#### « AGA 17 »

Le Conseil de surveillance du 24 février 2017 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2017 »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux (ou trois ans pour les non-résidents français sur option), est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 liées (i) au Groupe EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

À la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans, une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 591 000. Au 31 décembre 2018, 558 900 actions gratuites relatives au plan AGA 17 sont toujours en cours d'acquisition.

### « AGA 18 »

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2018 »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans, est soumise

à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2018, 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020 liées (i) au Groupe EBITDA, (ii) au chiffre d'affaires et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue.

Le nombre d'actions attribuées initialement était de 901 781. Au 31 décembre 2018, 883 781 actions gratuites relatives au plan AGA 17 sont toujours en cours d'acquisition.

	Type de plan	Date attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions en euros *
AGA 17	Actions gratuites	14 mars 2017	195 400	195 400	2 ans	14 mars 2019	9,19
AGA 17	Actions gratuites	26 avril 2017	326 100	300 000	2 ans	26 avril 2019	10,27
AGA 17	Actions gratuites	4 juillet 2017	69 500	63 500	2 ans	4 juillet 2019	11,82
AGA 18	Actions gratuites	25 juillet 2018	658 981	640 981	3 ans	25 juillet 2021	7,98
AGA 18	Actions gratuites	25 octobre 2018	242 800	242 800	3 ans	25 octobre 2021	7,57

\* Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 30 % pour le plan AGA 17 et au taux de 20 % pour le plan AGA 18 a été calculée sur une assiette correspondant à la juste valeur unitaire des actions telle qu'estimée à la date d'attribution.

Les mouvements relatifs à l'acquisition d'actions gratuites au cours des exercices 2018 et 2017, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
<b>En cours d'acquisition au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>1 459 759</b>
Accordées	591 000
Annulées	(1 188 948)
Délivrées	(285 711)
<b>En cours d'acquisition au 31 décembre 2017</b>	<b>576 100</b>
Accordées	883 781
Annulées	(17 200)
Délivrées	-
<b>EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>1 442 681</b>

Au 31 décembre 2018, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 2,5 millions d'euros, celle au 31 décembre 2017 était de 2,1 millions d'euros. La contrepartie est créditée en capitaux propres.

### Principales hypothèses retenues pour la valorisation des plans

La juste valeur moyenne pondérée des actions attribuées a été déterminée à la date d'attribution au moyen d'un modèle de simulation de type Monte-Carlo.

Pour le plan AGA17 et le plan AGA18, le taux de dividendes était de 3 %. Les justes valeurs à la date d'attribution ont été calculées en retraçant le montant des dividendes actualisés durant la période d'acquisition du plan. Pour le plan AGA 17 le coût actualisé d'incessibilité a été considéré comme nul en la présence d'une période de blocage d'un an.

## NOTE 24 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Dénomination	Capital	Q.P. Détenue	Val. Brute Titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires
	Capitaux Propres	Dividendes encaissés	Val. Nette Titres	Cautions	Résultat
<b>FILIALES (plus de 50 %)</b>					
Europcar International S.A.S.U. (FRANCE)	110 000	100 %	1 241 195	144 122	167 118
	292 747	90 200	1 241 195	-	115 593
EC Participations	18 510	100 %	185 010	-	4 823
	177 732	-	185 010	-	4 017
<b>PARTICIPATIONS (10 à 50 %)</b>					

03

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux actionnaires

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Europcar Mobility Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance le point clé de l'audit relatif aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, a été le plus important 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.

## VALORISATION DES TITRES DE PARTICIPATION

## Risque identifié

Les *titres* de participation sont comptabilisés à leur prix d'achat, y compris les frais d'acquisition directement attribuables. La valeur nette des titres de participation au 31 décembre 2018 est de 1 426 m€ (soit 66% du total de l'actif).

Comme *indiqué* dans la note 2.3 de l'annexe aux comptes annuels, un test de dépréciation est réalisé chaque année sur les titres de participation. La valeur d'utilité est déterminée à partir de l'actualisation des flux futurs de trésorerie basés sur les plans d'activités préparés par la direction de chaque entité et validés par la direction du Groupe. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité.

Compte tenu du caractère significatif des *titres* de participation, de la part importante d'estimation et de jugement dans les modèles utilisés, et leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré la valorisation des titres de participation comme un point clé de notre audit.

## Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités triennaux utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable ;
- comparer les principales hypothèses retenues par la direction avec les performances passées et apprécier les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ;
- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs d'utilité des titres de participation au regard des méthodes d'évaluation généralement admises ;
- examiner et corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme et taux d'actualisation ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ;
- réaliser nos propres analyses de sensibilité.

Nous avons apprécié, avec le support de nos propres experts en évaluation financière :

- les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) utilisés pour actualiser les flux de trésorerie ;
- le taux de croissance à long terme utilisé pour déterminer les valeurs terminales.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.3 et 11 des annexes aux comptes annuels.

03

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

## INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

## RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Europcar Mobility Group par l'assemblée générale du 16 mai 2013 pour Mazars et les statuts du 9 mars 2006 pour PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2018, Mazars était dans la 6<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et PricewaterhouseCoopers Audit dans la 13<sup>ème</sup> année soit respectivement 4 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 directoire.

## Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;



- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### RAPPORT 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Courbevoie, le 21 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

François JAUMAIN

MAZARS

Isabelle MASSA

### 3.7 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP S.A.

AU 31 DÉCEMBRE 2018

EN MILLIERS D'EUROS	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance 0 plus de 91 jours	Total (1 jour et plus)
<b>A. Tranche de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	18					19
Montant total des factures concernées HT	153	24	237	1	458	720
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	1,02 %	0,16 %	1,58 %	0,01 %	3,04 %	4,78 %
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice						
<b>B. Tranche de retard de paiement</b>						
Nombre de factures exclues			0			
Montant total des factures exclues			0			
<b>C. Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	<i>Délais contractuels de 60 jours fin de mois date de facture</i>					

AU 31 DÉCEMBRE 2018

EN MILLIERS D'EUROS	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance 0 plus de 91 jours	Total (1 jour et plus)
<b>A. Tranche de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	11					27
Montant total des factures concernées TTC	848	68	0	0	4 930	4 998
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	13,28 %	1,07 %	0 %	0 %	77,17 %	78,24 %
<b>B. Tranche de retard de paiement</b>						
Nombre de factures exclues			0			
Montant total des factures exclues			0			
<b>C. Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	<i>Délais contractuels de 30 jours fin de mois date de facture</i>					

## 3.8 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2019

### 3.8.1 Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Les perspectives en termes de chiffre d'affaires et de Corporate EBITDA ajusté ainsi que de distributions présentées ci-dessous sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et/ou réglementaire, en raison d'autres facteurs qui sont imprévisibles ainsi que de certaines opérations, le cas échéant. En outre, la matérialisation de certains risques décrits dans le Chapitre 2 « *Facteurs de risques* » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à mettre en œuvre ces perspectives. Aucune assurance ne peut être donnée que les résultats qui seront réalisés par le Groupe seront en ligne avec les prévisions ci-dessous. Enfin, il est rappelé que le Groupe considère que le Corporate EBITDA ajusté, mesure à caractère non strictement comptable, est un indicateur pertinent des performances opérationnelles et financières du Groupe.

Les prévisions du Groupe sont basées sur les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ces prévisions reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

- des principes comptables et un périmètre de consolidation qui, par rapport aux états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2018, n'ont pas connu de changement significatif ;

- un taux de change estimé annuel moyen de la livre sterling/euro de 1,13 et un taux de change dollar australien/euro de 0,62

En ligne avec ses engagements pris lors de sa journée investisseurs du 4 octobre 2016, le Groupe prévoit, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, de continuer à générer une croissance rentable conformément à son « *Ambition 2020* » :

- chiffre d'affaires du Groupe supérieur à 3 milliards d'euros ;
- Corporate EBITDA ajusté (excluant *New Mobility*), supérieur à 375 millions d'euros

En outre, la Société a pour objectif de proposer à ses actionnaires de distribuer un montant de dividende annuel représentant au moins 30 % de son résultat net consolidé de l'exercice précédent.

Sa politique de distribution de dividendes (voir la Section 6.7.1 « *Politique de distribution de dividendes* ») prendra notamment en compte les résultats de la Société, sa situation financière, la mise en œuvre de ses objectifs tels qu'exposés au présent chapitre, ainsi que des restrictions applicables au paiement de dividendes prévues dans les différents instruments de dette du Groupe.

03

### 3.8.2 Rapport des commissaires aux comptes sur la prévision de bénéfice relative à l'exercice 2019

À la Présidente du Directoire

#### Europcar Mobility Group

13 Ter Boulevard Berthier  
75017 PARIS

Madame la Présidente du Directoire,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du Règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur la prévision de bénéfice (« *Corporate EBITDA Ajusté* ») de la société Europcar Mobility Group incluse dans la section 3.8.1 du chapitre 3 de son Document de Référence 2018.

Cette prévision et les hypothèses significatives qui la sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.2 du Règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de cette prévision.

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

Ces diligences ont comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement de la prévision ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la société Europcar Mobility Group. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que la prévision est adéquatement établie sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant d'une prévision présentant un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative de la prévision présentée et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de cette prévision.

A notre avis :

- la prévision a été adéquatement établie sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins d'établissement de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par la société Europcar Mobility Group pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ce rapport est émis aux seules fins de l'enregistrement du document de référence auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Courbevoie et à Neuilly-sur-Seine, le 26 mars 2019

Les commissaires aux comptes,

PricewaterhouseCoopers Audit

François Jaumain

MAZARS

Isabelle Massa

## 3.9 INFORMATION SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS À MOYEN TERME

### 3.9.1 Développements récents

Une description détaillée des résultats du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 figure à la Section 3.1 « *Analyse des résultats du Groupe* » du présent Document de Référence.

### 3.9.2 Objectifs pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

Les objectifs du Groupe décrits ci-dessous ne constituent pas des données prévisionnelles ou des estimations de bénéfices du Groupe, mais résultent de ses orientations stratégiques et du plan d'action du Groupe, tels que décrits dans la Section 1.4 « *Stratégie* ».

Ces objectifs sont fondés sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la direction du Groupe. Celles-ci sont basées, en particulier, sur les attentes du Groupe quant à la conjoncture économique et aux évolutions du marché. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et/ou réglementaire, en raison d'autres facteurs qui sont imprévisibles ainsi que du fait de certaines opérations, le cas échéant. En outre, la matérialisation de certains risques décrits dans le Chapitre 2 « *Facteurs de risques* » du présent Document de Référence pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à mettre en œuvre les

objectifs décrits ci-dessous. Le Groupe ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs figurant dans la présente section et ne prend aucun engagement de publier une mise à jour de ces informations. Enfin, il est rappelé que le Groupe considère que le Corporate EBITDA ajusté, et la marge associée mesurées à caractère non strictement comptable, sont des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du Groupe.

Le Groupe est entré dans une phase d'accélération de sa stratégie avec une ambition forte pour le futur : devenir un leader mondial des solutions de mobilité. Cette ambition, à horizon 2020, se traduit par un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros, porté par la croissance organique ainsi que par des acquisitions, et une marge de Corporate EBITDA ajusté d'environ 14 % (hors *Business Unit New Mobility*). Cette amélioration de marge s'appuie sur deux actions : d'une part, un effet de levier significatif et conséquent à la forte croissance du chiffre d'affaires du Groupe à horizon 2020, et d'autre part, sur la capacité du

Groupe à poursuivre ses efforts de réduction de coûts. Cet objectif de 14 % de marge du Corporate EBITDA ajusté à horizon 2020 repose sur une stabilisation de la marge après coûts variables, une bonne efficacité opérationnelle ainsi qu'une bonne maîtrise des coûts fixes du Groupe. Cette ambition 2020 a été présentée à la journée Investisseurs du 4 octobre 2016. Le Groupe vise à tirer parti de sa position de leader européen, de la solidité de ses actifs, de la mise en place de sa nouvelle organisation et de sa capacité à développer de nouvelles solutions de mobilité pour atteindre cette ambition.

Par ailleurs, pour l'année 2019, le Groupe a annoncé son souhait d'atteindre un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros ainsi que de générer un Corporate EBITDA ajusté (avant impact de la New Mobility) de 375 millions d'euros. A horizon 2020, le Groupe confirme son leadership européen sur la mobilité à travers la réussite et le développement de ses *Business Units* sur ses territoires en maîtrisant ses deux leviers qui sont la gestion d'actifs (gestion de la flotte, des stations) et sa digitalisation pour mieux servir ses clients et ses parties prenantes.

### 3.10 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société, il n'est pas survenu depuis le 31 décembre 2018 de changement significatif dans la situation financière et commerciale de la Société et du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent document.

03

### 3.11 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

Mesdames, Messieurs,

Le Directoire de notre Société vous a convoqués à une Assemblée Générale Annuelle, conformément à la loi et aux statuts, afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2018, et de soumettre à votre approbation les comptes dudit exercice et l'affectation du résultat.

Nous vous rappelons qu'en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes arrêtés par le Directoire et soumis à l'Assemblée.

Nous vous précisons que les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, ainsi que le rapport de gestion ont été communiqués par le Directoire au Conseil de surveillance dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires.

Les résolutions qui vous sont présentées par le Directoire ont été débattues et approuvées par le Conseil de surveillance.

Après avoir vérifié et contrôlé les comptes annuels, les comptes consolidés et le rapport du Directoire, nous vous informons que le Conseil de surveillance n'a aucune observation particulière à formuler, sur ces documents, et vous invite à adopter l'ensemble des résolutions qui vous sont proposées par le Directoire.





# 04

## DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

<b>4.1</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>278</b>	<b>4.6</b>	<b>PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE</b>	<b>300</b>
4.1.1	Contexte de marché et modèle d'affaires d'Europcar Mobility Group	278	4.6.1	Assurer un haut niveau de satisfaction client	300
4.1.2	<i>Commit Together!</i> , le programme de responsabilité sociale d'entreprise intégré à la stratégie du Groupe	279	4.6.2	Politique d'achats responsables et devoir de vigilance	302
4.1.3	Gouvernance et organisation de la RSE	280	4.6.3	Promouvoir l'éthique professionnelle et lutter contre la corruption	304
<b>4.2</b>	<b>PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE</b>	<b>281</b>	<b>4.7</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES ATTENDUES DANS LE CADRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE</b>	<b>305</b>
<b>4.3</b>	<b>RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE</b>	<b>284</b>	<b>4.8</b>	<b>NOTE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>310</b>
4.3.1	Proposer une offre variée de solutions de mobilité	284	<b>4.9</b>	<b>RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)</b>	<b>312</b>
4.3.2	Développer des offres de qualité et accessibles à tous	285			
<b>4.4</b>	<b>ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE</b>	<b>286</b>			
4.4.1	Les ressources humaines, facteur clé de réussite pour le Groupe	287			
4.4.2	Une politique sociale favorisant le dialogue et une gestion des talents équilibrée	289			
<b>4.5</b>	<b>AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>294</b>			
4.5.1	Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement	294			
4.5.2	Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client	296			
4.5.3	Développer une gestion responsable des ressources et améliorer l'empreinte environnementale du Groupe	298			

Pour information, dans ce chapitre et sauf indication contraire, les données chiffrées 2018 présentées sont relatives aux Filiales Pays détenues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2018 hors données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017

## 4.1 INTRODUCTION

### 4.1.1 Contexte de marché et modèle d'affaires d'Europcar Mobility Group

#### LE MOT DE CAROLINE PAROT

« Avec « Commit Together ! », nous avons défini une feuille de route ambitieuse et des engagements forts pour traduire en actions la raison d'être du Groupe. Nous souhaitons à présent aller plus loin en intégrant nos 4 engagements dans les tableaux de bord de nos filiales Pays, associant ainsi étroitement objectifs sociétaux et objectifs business. »

Caroline Parot, Présidente du Directoire d'Europcar Mobility Group

Aujourd'hui en profonde mutation, le secteur de la mobilité est intimement lié aux enjeux de l'urbanisation massive, de la congestion des villes et de la transition écologique. Ces dernières années ont vu l'apparition de nouveaux acteurs et de nouvelles offres de mobilité, notamment en milieu urbain, marquées par d'avantage de flexibilité (mobilité à la demande), une forte digitalisation (mobilité connectée, plateformes multimodales...) et un impact environnemental moindre (mobilité électrique, hydrogène...).

Depuis près de 70 ans, Europcar Mobility Group est un des principaux acteurs de la mobilité. À travers son métier historique de location de véhicules, Europcar a inscrit dès sa création les fondamentaux de l'économie de l'usage et du partage au cœur de son modèle d'affaires, contribuant à limiter l'utilisation de ressources et d'énergie liées à la fabrication de véhicules.

Ces dernières années, le Groupe a entamé une diversification de son offre par le biais d'une stratégie de croissance externe afin de proposer à ses clients des solutions de mobilités toujours plus adaptées à leurs besoins. Ce repositionnement global du Groupe, d'un modèle mono-marque et mono-activité centré sur l'automobile à un modèle multi-marques et multi-activités centré sur le client, a été matérialisé courant 2018 par son changement de nom d'« Europcar Groupe » vers « Europcar Mobility Group ». Europcar Mobility Group opère à travers différentes marques pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client. Ses 4 marques majeures étant : Europcar® – le leader Européen de la location de véhicules, Goldcar® – la plus importante société de location de véhicules low-cost en Europe, InterRent® – marque « mid-tier » à destination des clients loisirs et Ubeeqo® – une société Européenne spécialisée dans l'autopartage en boucle fermée en zone

urbaine. À ces marques, s'ajoute un portefeuille de solutions de mobilité variées telles que du service-chauffeur, de l'autopartage, du scooter-partage électrique et de la location de véhicules entre particuliers. Afin de garantir un maillage conséquent, le Groupe est présent dans plus de 130 pays et territoires incluant 16 filiales Pays en Europe et 2 en Australie et Nouvelle-Zélande (comptabilisant 1 909 stations opérées en direct) et un vaste réseau de franchises comptant 1 687 stations franchisées

Au 31 décembre 2018, le Groupe employait 9 211 collaborateurs <sup>(1)</sup> au sein de son réseau de stations, à travers ses filiales Pays et les différentes marques du Groupe, afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients en matière de déplacements personnels et professionnels. Cette année plus de 8,6 milliards de kilomètres ont été parcourus par les clients du Groupe à travers le monde grâce à une flotte moyenne de plus de 315 000 véhicules principalement détenus *via* des contrats buy-back auprès de 18 constructeurs reconnus (voir 1.6.6 « Flotte du Groupe »). Au total, environ 87 % des véhicules détenus ont des contrats avec engagements de reprise par les constructeurs.

En 2018, les activités de location de véhicules et les différents services de mobilité du Groupe ont généré un chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros (dont 97 % ont été générés *via* ses activités de location de véhicules légers et utilitaires et 3 % *via* ses activités liées aux nouvelles mobilités et ses franchises).

Le Groupe est organisé autour de 5 *Business Unit* (Cars, Low Cost, Van & Trucks, New Mobility et International Coverage) afin d'atteindre les 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires à horizon 2020 en devenant la « mobility service company » préférée des clients.

(1) Effectifs physiques hors Buchbinder.

### 4.1.2 Commit Together!, le programme de responsabilité sociale d'entreprise intégré à la stratégie du Groupe

Europcar Mobility Group est convaincu que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) compte parmi les facteurs clés de réussite et de pérennité pour mener ses activités et atteindre ses objectifs de croissance.

**RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**



<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <h2>Rendre</h2> <p>la mobilité accessible</p> </div> </div> <p>Nous sommes convaincus que la mobilité doit être inclusive et non pas excluante ! La mobilité peut être un levier pour l'inclusion sociale et dans ce cadre, l'accès à la mobilité en est la clé.</p> <p>C'est pourquoi Europcar Mobility Group développe des offres, des services et des programmes permettant de faciliter l'accès de chacun à ce nouvel univers des mobilités.</p>	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <h2>Être</h2> <p>un employeur responsable</p> </div> </div> <p>Nous vivons une époque passionnante en termes de mobilité, où les nouveaux usages et besoins de mobilité créent des opportunités d'emploi et nécessitent le développement de nouvelles compétences. Dans ce contexte en évolution constante et rapide, le succès d'Europcar Mobility Group est intimement lié à l'engagement, à la diversité et au développement de ses collaborateurs.</p> <p>Il s'agit des 3 piliers sur lesquels nous concentrons nos efforts.</p>
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <h2>Agir</h2> <p>pour l'environnement</p> </div> </div> <p>Face aux phénomènes d'urbanisation massive et à d'explosion démographique, Europcar Mobility Group veut faire partie de la solution et non du problème. Cela signifie que nous cherchons à jouer un rôle actif dans la transition vers un monde à faibles émissions de carbone.</p> <p>Dans cette optique, nous prenons part à l'évangélisation de nouvelles solutions de mobilité qui sont des alternatives à la possession de véhicules, nous développons notre offre de véhicules hybrides et électriques, nous nous efforçons de réduire notre empreinte environnementale (eau, énergie...), et nous favorisons l'éco-conduite tout au long du parcours client.</p>	<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <h2>Partager</h2> <p>notre éthique professionnelle</p> </div> </div> <p>Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à l'application, au quotidien, de notre éthique professionnelle.</p> <p>Bien entendu, nous voulons susciter la confiance de nos clients en leur offrant des produits transparents et en améliorant leur satisfaction. Par ailleurs, Europcar Mobility Group souhaite promouvoir son éthique professionnelle tout au long de sa chaîne de valeur auprès de ses clients (B to B, B to C), fournisseurs, franchisés et collaborateurs. Cette ambition se traduit par des politiques et des initiatives de sensibilisation.</p>

04

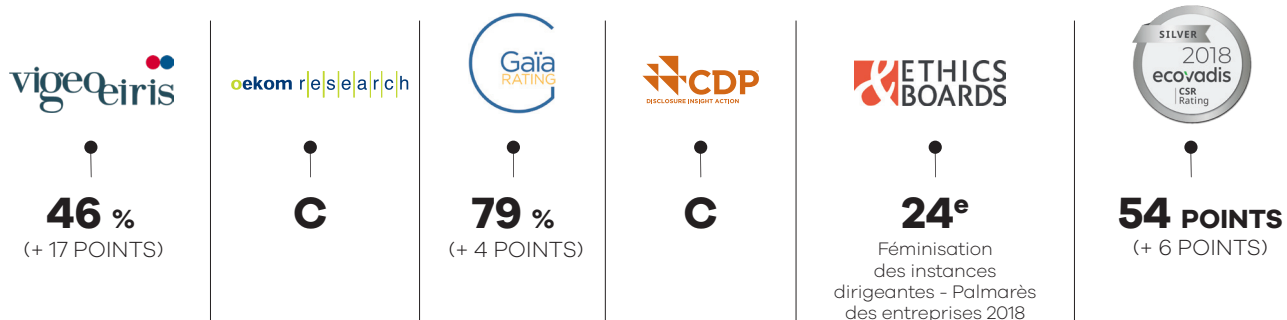
Dans cette perspective, le Groupe a créé en 2017 « Commit Together! », un programme articulé autour de quatre grands engagements qui apparaissent tous comme autant de priorités pour une réussite durable. Celui-ci a été revu courant 2018 dans le but d'être pleinement aligné avec la mission que s'est donnée le Groupe : être la « mobility service company » préférée des clients.

Ce programme, validé par les instances de gouvernance du Groupe, s'inscrit dans le prolongement d'une consultation et d'une analyse des attentes de ses principales

parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, investisseurs et franchisés) en matière de RSE ainsi que d'une analyse des impacts, risques et opportunités liées.

La mise en place de ce programme a permis au Groupe de poursuivre l'amélioration de ses notations extra-financières pour la deuxième année consécutive et d'être classé parmi les « top performers du secteur Travel & Tourism au niveau international » par Vigeo Eiris et obtenir le niveau « Silver » par Ecovadis.

#### NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES 2018



L'engagement et l'implication d'Europcar Mobility Group ne sont cependant pas récents. Dès 2005, le Groupe est le premier acteur du secteur de la location de véhicules à adhérer aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis cette date, le Groupe réaffirme son engagement chaque année à respecter l'ensemble des 10 principes, inspirés de la Déclaration des Droits de l'Homme, de la déclaration de l'OIT, de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et de la Convention des Nations Unies contre la Corruption, et à contribuer aux objectifs pertinents pour le Groupe parmi les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) listés par les Nations Unies. Le Groupe s'engage ainsi à contribuer aux objectifs suivants pour lesquels il considère détenir des leviers d'action pertinents, à savoir :

- ODD 4 : Éducation de qualité ;
- ODD 5 : Égalité entre les sexes ;
- ODD 6 : Eau propre et assainissement ;
- ODD 8 : Travail décent et croissance économique ;
- ODD 11 : Ville et communautés durables ;

### 4.1.3 Gouvernance et organisation de la RSE

Europcar Mobility Group a structuré sa démarche RSE en 2015, suite à son entrée en bourse, avec la nomination d'un Directeur RSE Groupe en charge de définir et de piloter la stratégie RSE à travers le Groupe. Une équipe et une gouvernance ont été créées pour répondre à l'obligation qui s'impose au Groupe, de collecter et de publier ses informations sociales et environnementales conformément aux exigences liées à la déclaration de performance extra-financière (loi n°2018-898).

Au 31 décembre 2018, la gouvernance RSE du Groupe s'articule autour :

- d'un Sponsor RSE, en la personne de Caroline Parot, Présidente du Directoire, qui définit la vision et la feuille de route RSE Groupe ;
- d'une Directrice RSE Groupe, également Directrice Communication Groupe, responsable du *Reporting* RSE, de la définition et du déploiement du programme *Commit Together!* ;
- d'un responsable RSE Groupe en charge du *Reporting* RSE, de la définition et du déploiement de la stratégie RSE Groupe ;
- d'un Board RSE, regroupant les principales directions Groupe afin d'aider à la définition de la stratégie RSE et d'analyser les attentes des parties prenantes ;
- d'un comité RSE, regroupant les correspondants RSE des Holdings et filiales Pays, en charge du déploiement de la stratégie au niveau des pays.

Dans le but de répondre à ses obligations au titre de la loi sur la déclaration de performance extra-financière (loi n° 2018-898), requérant la collecte et la publication de

→ ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Depuis 2015 et *via* le programme *Commit Together!*, une équipe et deux organes de gouvernance dédiés assurent la conception, la mise en œuvre de la stratégie et son déploiement à travers les filiales et les activités opérationnelles du Groupe. Des « fondamentaux RSE » ont été définis pour harmoniser les pratiques ainsi que les actions à mener au sein des entités d'Europcar Mobility Group et faire progresser les nouvelles acquisitions.

Le Groupe maintient par ailleurs un haut niveau d'exigence dans la conformité des données extra-financières publiées en s'appuyant sur un réseau de correspondants et de contributeurs RSE locaux pour la réalisation et la fiabilité de son *Reporting* RSE annuel conçu dans un double objectif de conformité et de pilotage opérationnel.

Le Groupe a inscrit sa responsabilité sociale d'entreprise dans une démarche de progrès continu et s'est engagé à l'adapter constamment en vue de répondre constamment aux attentes de ses parties intéressées en la matière.

données extra-financières, le Groupe s'appuie également sur :

- un correspondant RSE par filiales pays (soit 14 correspondants au total), responsable de la remontée des informations extra-financières et du déploiement de la stratégie RSE du Groupe au niveau local ;
- environ 80 contributeurs pour la campagne de *Reporting* RSE dans l'ensemble des filiales pays et des départements du Groupe ;
- la rédaction d'un protocole de *Reporting* RSE définissant les processus et méthodologies de la remontée d'information transmis à l'ensemble des contributeurs du *Reporting* RSE ;
- une plateforme en ligne de collecte et un processus de contrôle externe sur la consistance des données du *Reporting* RSE *via* le prestataire *Reporting 21* ;
- un processus de contrôle interne sur la consistance des données du *Reporting* RSE ;
- la nomination d'un Organisme Tiers Indépendant chargé de la vérification de la conformité de la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion.

Le programme *Commit Together!* est mis au minimum une fois par an à l'ordre du jour des organes de direction et de surveillance du Groupe (Comité Exécutif Groupe, Conseil de surveillance, Assemblée Générale annuelle). Il est par ailleurs systématiquement déployé au sein des nouvelles acquisitions réalisées par le Groupe.

## 4.2 PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE

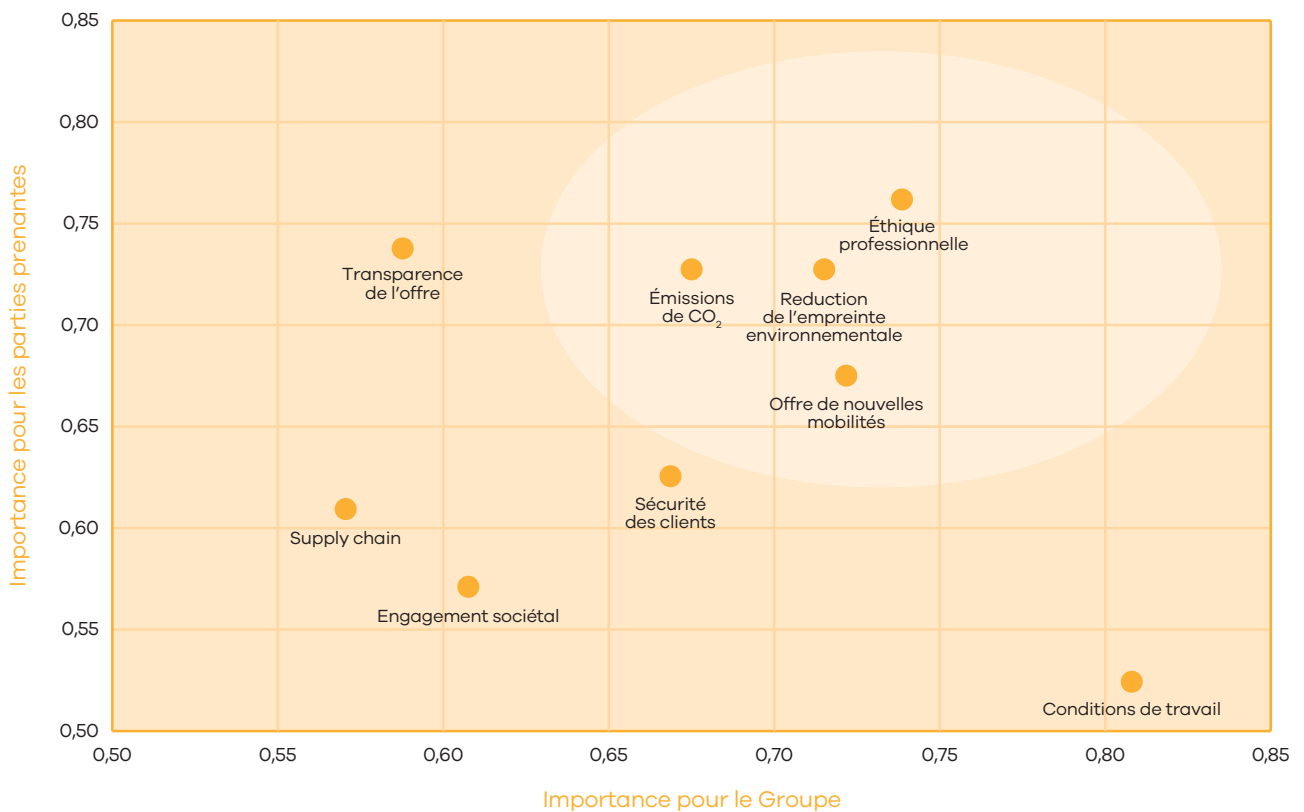
Le Groupe a mené cette année un travail de cartographie de ses principaux risques et enjeux extra-financiers en ligne avec les dispositions légales liées à la déclaration de performance extra-financière (loi n° 2018-898), à la lutte contre la corruption (Sapin 2 – loi n° 2016-1691), au devoir de vigilance (loi n° 2017-399) ainsi que les Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Pour ce faire, une bibliothèque de risques extra-financiers de sources diverses (*benchmark*, questionnaires des agences de notation, certifications ISO...) a dans un premier temps été compilée puis affinée dans le but de ne retenir que les risques pouvant s'appliquer aux activités

d'Europcar Mobility Group. Le Groupe s'est ensuite appuyé sur une méthodologie similaire à celle utilisée dans le cadre de l'identification des « *Facteurs de risques Groupe* » afin de faire émerger les principaux risques et enjeux extra-financiers du Groupe.

Cette cartographie, présentée plus bas, fait suite à l'étude de matérialité ci-dessous réalisée fin 2016 auprès de 4 500 collaborateurs et quelques fournisseurs clés et qui avait servi de socle au programme Commit Together! en faisant émerger les attentes principales des parties prenantes du Groupe en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

### Étude de matérialité : principales attentes des parties prenantes



04

## Principaux risques extra-financiers

L'identification et la classification des risques extra-financiers ont été réalisées par les directions du Groupe concernées par les aspects environnementaux, sociaux, de droits de l'homme et de corruption.

Un tiers a accompagné le Groupe pour garantir une cotation objective et rigoureuse de ses risques extra-financiers. Celle-ci a été établie selon deux critères business retenus également dans la classification des « facteurs de risques Groupe » :

1. la fréquence du risque correspond à la probabilité d'occurrence du risque ou de l'opportunité dans une échelle de temps définie.

2. la gravité du risque sur les activités d'Europcar Mobility Group ; correspond à l'impact du risque en termes d'image, de business, de réglementation ou encore d'exposition financière.

Suite à cet exercice de classification, 6 risques et 2 opportunités ont été considérés comme « principaux » incluant 15 politiques associées. Ils sont détaillés dans le tableau ci-dessous. Les risques en bleu sont des enjeux également présents dans la cartographie des risques business Groupe. Les « ♦ » correspondent aux risques, les « ● » correspondent pour leur part aux opportunités.

Domaine		Politique associée
Environnement	<p><b>Changement climatique et rejets dans l'air ♦ ●</b></p> <p>30 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales sont liées au secteur du transport qui est également le second secteur le plus énergivore. Si le secteur de la mobilité ne compte que pour une partie limitée de ces émissions, l'urbanisation massive et l'augmentation des déplacements de personnes ont contribué à augmenter l'empreinte liée au cours de ces dernières années.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si Europcar Mobility Group peut contribuer, à son niveau et comme l'ensemble des acteurs du marché, à élever le niveau global des émissions, le Groupe voit ici une opportunité en promouvant l'économie de partage et en mettant à disposition de ses clients une offre de solutions de mobilité variées ainsi que des véhicules récents comme alternatives à la possession de véhicules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client</li> </ul>
	<p><b>Empreinte environnementale et conformité réglementaire ♦</b></p> <p>L'empreinte environnementale d'Europcar Mobility Group se répartit entre ses activités directes (administration, convoyage de la flotte, préparation et lavage des véhicules en interne...), ses sous-traitants (réparation, préparation et lavage des véhicules par les prestataires...) et ses clients (utilisation des véhicules, consommation de carburant...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour répondre aux augmentations successives de son périmètre et aux évolutions rapides de son environnement légal et normatif, le Groupe se doit de mettre en place une politique environnementale dynamique afin de générer une empreinte la plus faible possible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement</li> <li>• Développer une gestion responsable des ressources et améliorer l'empreinte environnementale du Groupe</li> </ul>
Social	<p><b>Ressources humaines et gestion des talents ♦</b></p> <p>Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'employés clés, tant au niveau de l'équipe dirigeante que de son personnel opérationnel, avec des compétences spécialisées et une grande expérience dans leurs domaines respectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe estime que sa croissance et le développement de ses activités dépendront de sa capacité à attirer et retenir du personnel hautement compétent et qualifié avec un savoir-faire spécialisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer les talents et accompagner les compétences des collaborateurs</li> <li>• Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise</li> </ul>
	<p><b>Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe ♦</b></p> <p>Dans un contexte de marché en rapide transformation, la stratégie du Groupe repose sur sa capacité à se développer davantage dans des régions où il n'a que peu d'expérience et à identifier et exploiter avec succès des opportunités dans le domaine des nouvelles mobilités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les transformations liées à la stratégie du Groupe et l'harmonisation des procédures de contrôle interne peuvent être source de difficultés ainsi que d'une baisse de l'engagement et de l'adhésion des salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des ressources humaines et management par les valeurs</li> <li>• Politique sociale et dialogue social</li> <li>• Promouvoir la diversité</li> </ul>

♦ Risques ; ● Opportunités.



Domaine	Politique associée	
Droits de l'homme et libertés fondamentales	<p><b>Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement</b> ◆</p> <p>De par la nature de son activité, Europcar Mobility Group réalise la très grande majorité de ses achats hors flotte dans les zones géographiques dans lesquelles il opère (convoyage, lavage des véhicules, maintenance...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des réglementations liées aux relations d'affaires et notamment au devoir de vigilance imposent au Groupe de mettre en place les actions et mécanismes nécessaires pour prévenir tout manquement aux règles éthiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique d'achats responsables</li> <li>• Devoir de vigilance</li> </ul>
Corruption	<p><b>Lutte contre la corruption et la fraude</b> ◆</p> <p>L'activité du Groupe, présent (directement ou par le biais de franchises, d'agents ou de partenariats) dans plus de 130 pays et territoires à travers le monde, est soumise à une grande diversité de lois et règlements locaux, nationaux et internationaux notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe opère un suivi et une veille des réglementations auxquelles ses activités en France ou hors de France sont soumises cependant des modifications législatives, réglementaires, jurisprudentielles ou relatives à d'autres normes applicables ainsi que, plus généralement tout changement dans les pratiques décisionnelles des autorités compétentes pourrait engager sa responsabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'éthique professionnelle</li> <li>• Lutter contre la corruption</li> </ul>
Sociétal	<p><b>Nouveaux usages et attentes des clients</b> ●</p> <p>Face à l'urbanisation massive, à l'augmentation des déplacements individuels ainsi qu'à l'apparition de nouvelles politiques de mobilité notamment en ville, les besoins des clients évoluent et de nouveaux usages apparaissent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europcar Mobility Group est en capacité d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de service afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une offre variée de solutions de mobilités</li> <li>• Développer des offres de qualité et accessibles à tous</li> <li>• Assurer un haut niveau de satisfaction client</li> </ul>

◆ Risques ; ● Opportunités.

Pour chacun de ces risques et opportunités, Europcar Mobility Group a défini un ensemble de politiques, d'actions et d'indicateurs permettant de suivre les progrès réalisés. Ces indicateurs sont matérialisés tout au long de ce chapitre par le symbole suivant ☆. Ils sont réunis au sein

d'un même programme « Commit Together! » mentionné plus haut et présenté plus en détail dans les parties suivantes (4.3 et suivantes). Une table de correspondance figure à la partie 4.7 du présent chapitre.

## 4.3 RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE



Avec plus de 8,6 milliards de kilomètres parcourus par ses clients chaque année, Europcar Mobility Group compte parmi les acteurs majeurs de la mobilité dans le monde et est conscient du rôle qui est le sien dans la promotion d'une mobilité accessible à tous.

Le Groupe est convaincu que la mobilité doit être inclusive et ne doit pas être source d'exclusion. La mobilité peut être un levier d'inclusion sociale et y avoir accès est essentiel pour chacun. C'est la raison pour laquelle le Groupe s'efforce de développer des services et programmes simplifiant la mobilité afin de donner aux individus ainsi qu'aux groupes de personnes un meilleur accès à ce nouvel univers. Dans cette optique, le Groupe souhaite notamment concentrer ses efforts sur les personnes à mobilité réduite, les personnes attentives aux coûts ainsi que les jeunes les moins favorisés.

Domaine		Politique associée
Sociétal	<p><b>Nouveaux usages et attentes des clients</b> ●</p> <p>Face à l'urbanisation massive, à l'augmentation des déplacements individuels ainsi qu'à l'apparition de nouvelles politiques de mobilité notamment en ville, les besoins des clients évoluent et de nouveaux usages apparaissent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europcar Mobility Group est en capacité d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de service afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une offre variée de solutions de mobilités</li> <li>• Développer des offres de qualité et accessibles à tous</li> <li>• Assurer un haut niveau de satisfaction client</li> </ul>

◆ Risques ; ● Opportunités.

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer ou saisir les risques et opportunités mentionnés sont en bleu dans le tableau ci-dessus et présentées plus en détail dans les parties ci-dessous.

### 4.3.1 Proposer une offre variée de solutions de mobilité

Le Groupe s'est engagé à offrir une palette de solutions de mobilité innovantes et variées (autopartage, plateforme de mobilité, location à l'heure...) répondant aux nouveaux usages et aux nouvelles habitudes de mobilité de ses clients. Le Groupe a placé les « nouvelles mobilités » au cœur de sa stratégie et s'appuie notamment sur son « Mobility Lab », société dédiée à l'innovation, afin de concentrer tous ses efforts de recherche et d'innovation ainsi que ses investissements stratégiques liés. Ces dernières années, le Groupe a considérablement investi dans des solutions

d'autopartage notamment pour enrichir encore son offre à l'international avec les prises de participations dans SnappCar (autopartage entre particuliers aux Pays-Bas et Europe du Nord) et de Wanderio (plateforme multimodale de recherche et de comparaison de moyens de transport), ainsi que les acquisitions de Guidami (autopartage en boucle fermée à Milan), et plus récemment Scooty (scooter-partage électrique à Bruxelles).

## Une offre variée de solutions de mobilité ☆

Solution de mobilité	Marques
Location de véhicules particuliers et utilitaires	<b>Europcar</b> – Leader européen de la location de véhicules <b>Goldcar</b> – Leader de la location de véhicules low-cost en Europe <b>InterRent</b> – Spécialiste de la location de véhicules mid-tier orienté loisirs <b>Buchbinder</b> – Location de véhicules utilitaires en Allemagne
Autopartage en boucle fermée (BtoB et BtoC)	<b>Ubeeqo</b> – Spécialiste de l'autopartage à Paris, Londres, Bruxelles, Berlin, Hambourg, Madrid, Barcelone et Milan. <b>GoCar</b> – Leader de l'autopartage en Irlande
Service chauffeur	<b>Brunel</b> – Service chauffeur à Londres
Location de véhicules électriques en libre-service	<b>E-Car Club</b> – Spécialiste de la location de véhicules électriques en libre-service à Londres
Scooter-partage électrique	<b>Scooty</b> – Spécialiste du scooter-partage (électrique) en « free floating » en Belgique
Location de véhicules entre particulier	<b>SnappCar</b> – Location de véhicules entre particuliers (participation minoritaire)
Plateforme multimodale	<b>Wanderio</b> – Plateforme multimodale de recherche et de comparaison de moyens de transport (prise de participation minoritaire)

### 4.3.2 Développer des offres de qualité et accessibles à tous

#### Une flotte de véhicules récents et entretenus : priorité du Groupe

Grâce à son modèle d'achats buy-back de véhicules et une gestion dynamique de sa flotte, Europcar Mobility Group s'attache, à travers l'ensemble de ses marques, à mettre à disposition de ses clients une flotte récente et une gamme large de véhicules (économiques, compactes, routières, sélection, utilitaires...), permettant de répondre aux attentes du plus grand nombre.

En 2018, le Groupe a exploité une flotte moyenne de 315 000 véhicules dont près de 87 % ont fait l'objet de contrats impliquant une clause de rachat au terme d'une durée prédéterminée le plus souvent inférieure à 12 mois (contrats « buy-back »). Cela permet à Europcar Mobility Group d'offrir à la location une flotte de véhicules récents (âgée d'environ 10,2 mois en moyenne en 2018) embarquant les toutes dernières normes de sécurité et les dernières technologies en matière d'équipement.

Le Groupe s'engage par ailleurs auprès des constructeurs à respecter l'ensemble des spécifications d'entretiens requises afin de garantir les clauses de rachats. Les véhicules sont donc soumis à de nombreuses procédures spécifiques, écrites et affichées en zone de préparation permettant d'assurer un entretien régulier et conforme aux exigences des constructeurs.

Avant toute nouvelle location, les véhicules sont par ailleurs inspectés et vérifiés par des équipes formées en agence selon des standards et des points de contrôle (pression des pneus, contrôle des niveaux, contrôles des voyants et des éclairages...) définis par le Groupe. Dans le cas où les véhicules ne sont pas conformes et nécessitent des réparations, elles sont soit effectuées sur place lorsqu'elles sont légères, soit réalisées par des sociétés indépendantes et référencées lorsqu'elles sont plus importantes. En mettant en place le programme « Clean & Safe car », la marque Europcar en Belgique certifie par exemple que tout véhicule remis à la location a été contrôlé selon 22 points de contrôle obligatoires.

Chaque véhicule est enfin pourvu des équipements essentiels de sécurité (gilet jaune, triangle de signalisation...) et des équipements supplémentaires sont disponibles à la location en agence (siège enfant, chaînes, pneus neige...) afin de fournir aux clients un niveau optimal de sécurité et de confort au volant, en conformité avec les réglementations locales.

En cas d'accident ou d'aléas en cours de location, le Groupe met à disposition de ses clients un service d'assistance disponible 24 h/24 et 7 j/7 et recherche constamment les solutions optimales garantissant une prise en charge efficace.

## Des offres accessibles à tous ☆

Au-delà de la diversification de ses produits et d'une gamme large de véhicules, Europcar Mobility Group s'efforce de proposer des offres innovantes et accessibles à toutes ses catégories de clients, quels que soient leurs besoins ou leurs budgets.

Clients concernés	Détails de l'offre
Étudiants	En France et en Allemagne, Europcar propose des offres dédiées aux étudiants avec des tarifs avantageux pour la location de véhicules de tourisme et d'« utilitaires » permettant de faciliter notamment les déménagements fréquents des étudiants.
Familles	Europcar (en Espagne et en Italie) a développé une offre « famille » intégrant la location d'un package adapté (assurance, siège bébé, conducteur additionnel, GPS...). En Australie et en Nouvelle-Zélande, des camping-cars sont disponibles à la location.
Personnes à mobilité réduite	Au Portugal, en Irlande, en Allemagne et au Royaume-Uni, Europcar propose des véhicules spécifiques ou équipés de commandes manuelles au volant sont disponibles à la location pour les personnes à mobilité réduite.
Personnes attentives aux coûts	Le Groupe propose depuis 2013 une offre de location à « bas coûts » portée par la marque InterRent dans la plupart des pays Européens permettant aux clients attentifs à leurs budgets de disposer de prix réduits et de solutions de mobilités adaptées. Depuis 2017, le Groupe a élargi son offre en acquérant la marque Goldcar, leader européen de la location de véhicules à bas coûts. La <i>Business Unit Low Cost</i> pilote ces deux marques en visant leur développement partout dans le monde.

### Le Mobility Lab d'Europcar Mobility Group, une entité dédiée à l'innovation

Soucieux d'innover constamment pour répondre au mieux aux attentes de ses clients et anticiper les nouveaux besoins de mobilité, Europcar Mobility Group a créé en 2014 une entité dédiée, renommée cette année, le *Mobility Lab*. Positionné comme un incubateur d'idées, il a pour objectif de développer le portefeuille d'offres du Groupe via l'identification, le développement de nouvelles solutions de mobilité urbaines ainsi que la prise de participation dans des structures innovantes. Il est notamment à l'origine de l'offre « Drive & Share », une offre de location moyenne-longue durée, alternative à la possession d'un véhicule, permettant au locataire de sous-louer son véhicule à un particulier lorsque celui-ci n'est pas utilisé en utilisant à cet effet la plateforme SnappCar.

## 4.4 ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE <sup>(1)</sup>



Europcar Mobility Group opère dans un secteur de la mobilité en profonde mutation, au sein duquel de nouveaux usages et besoins vont créer de nouvelles opportunités professionnelles et voir se développer de nouvelles compétences. Dans ce contexte, le succès du Groupe est intimement lié à l'engagement, la diversité et le développement personnel de ses collaborateurs.

Ces trois enjeux, sur lesquels Europcar Mobility Group concentre ses efforts de marque employeur, sont au cœur de ses politiques et programmes de ressources humaines pour l'ensemble de ses employés partout dans le monde.

Dans le même temps, le Groupe souhaite favoriser l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux services qui créeront les opportunités de carrière de demain au sein du Groupe. À travers de nouveaux partenariats et de nouvelles collaborations, Europcar Mobility Group entend agir en faveur du progrès économique et social.

(1) Dans toute cette partie, un astérisque (\*) signifie que les données concernent les effectifs permanents seuls ; deux astérisques (\*\*) signifient que les données concernent les effectifs permanents et non permanents.

Domaine		Politique associée
Social	<p><b>Ressources humaines et gestion des talents</b> ◆</p> <p>Le Groupe s'appuie sur un certain nombre d'employés clés, tant au niveau de l'équipe dirigeante que de son personnel opérationnel, avec des compétences spécialisées et une grande expérience dans leurs domaines respectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Groupe estime que sa croissance et le développement de ses activités dépendront de sa capacité à attirer et retenir du personnel hautement compétent et qualifié avec un savoir-faire spécialisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attirer les talents et accompagner les compétences des collaborateurs</li> <li>Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise</li> </ul>
	<p><b>Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe</b> ◆</p> <p>Dans un contexte de marché en rapide transformation, la stratégie du Groupe repose sur sa capacité à se développer davantage dans des régions où il n'a que peu d'expérience et à identifier et exploiter avec succès des opportunités dans le domaine des nouvelles mobilités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les transformations liées à la stratégie du Groupe et l'harmonisation des procédures de contrôle interne peuvent être source de difficultés ainsi que d'une baisse de l'engagement et de l'adhésion de ses salariés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation des ressources humaines et management par les valeurs</li> <li>Politique sociale et dialogue social</li> <li>Promouvoir la diversité</li> </ul>

◆ Risques ; ● Opportunités.

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer ou saisir les risques et opportunités mentionnés sont en bleu dans le tableau ci-dessus et présentées plus en détail dans les parties ci-dessous.

## 4.4.1 Les ressources humaines, facteur clé de réussite pour le Groupe

### 4.4.1.1 Organisation des ressources humaines et management par les valeurs

Europcar Mobility Group a mis en place depuis plusieurs années une organisation des ressources humaines s'appuyant sur une direction Groupe et des directions locales au sein de chacune de ses entités. En 2018, une direction des talents a été créée de façon à sécuriser les compétences « clés » nécessaires à la transformation du Groupe. Parmi les actions entreprises au cours de l'année, une revue des talents du Groupe a été effectuée et présentée au Comité des Rémunérations et des Nominations du Groupe. Par ailleurs, toujours dans la perspective de faire vivre la mission du Groupe d'être la « mobility service company » préférée des clients, à l'ensemble de ses collaborateurs, Europcar Mobility Group a défini ses valeurs :

- *Customer centric* : Placer le client au cœur de tout ce que nous faisons ;
- *Feeling Valued* : Valoriser la contribution ;
- *Open Communication* : Communiquer ouvertement ;
- *Working Together* : Travailler ensemble.

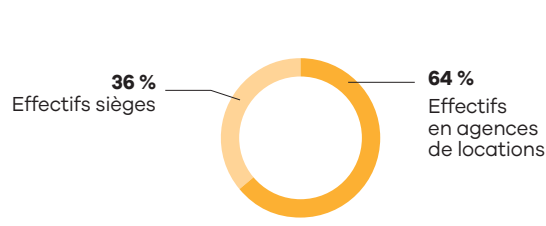
Ces valeurs font l'objet d'un programme de reconnaissance interne – « You Make The Difference » – pris en charge par le Top Management dans les différentes filiales Pays du Groupe, avec le support de l'ensemble des équipes Ressources Humaines.

### 4.4.1.2 Implantation du Groupe et répartitions des effectifs

Europcar Mobility Group est présent dans 18 pays sur son périmètre direct avec 1 909 stations détenues en propre ou opérées par des agents au 31 décembre 2018. Cette présence lui offre une couverture large des zones commerciales et touristiques dans lesquelles il opère. Principalement situés dans les gares, aéroports et grands centres urbains, les effectifs d'Europcar Mobility Group sont essentiellement concentrés en stations (comptant pour deux tiers environ de ses effectifs) faisant du Groupe un important pourvoyeur d'emplois locaux.

#### Répartition des effectifs sièges/agences de location \*\*

EFFECTIFS PHYSIQUES AU 31/12/18



Les effectifs des *Holdings* et du Centre de Services Partagés ont été intégrés aux effectifs des Sièges.

### UNE GESTION DYNAMIQUE DE SES EFFECTIFS

Le Groupe doit constamment veiller à répondre à un double impératif en ce qui concerne la gestion de ses effectifs. Premièrement, il doit répondre à la saisonnalité annuelle et intra-hebdomadaire (semaine vs week-end) qui lui impose une grande variabilité de son activité et donc une gestion

optimale de ses équipes pour assurer un haut niveau de service. En second lieu, le Groupe doit assurer un maillage des zones dans lesquels il est présent, ce qui lui impose de disposer d'effectifs conséquents au sein de son réseau de stations.

### Répartition des effectifs par pays \*\*

Effectif physique au 31/12	2018	
<b>TOTAL</b>	<b>9 211</b>	<b>100 %</b>
Europcar Mobility Group	354	4 %
Centre de Services Partagés	380	5 %
Allemagne	1 459	16 %
France	1 377	15 %
Goldcar	1 323	14 %
Royaume-Uni	1 135	12 %
Espagne	672	7 %
Australie	532	6 %
Italie	463	5 %
Danemark	367	4 %
Portugal	351	4 %
Irlande	347	4 %
Ubeeqo	251	3 %
Belgique	121	1 %
Nouvelle-Zélande	64	< 1 %
Luxembourg	15	< 1 %

Au 31 décembre 2018, 2 033 collaborateurs disposaient du statut de « Manager » représentant 26 % des effectifs permanents répartis entre les sièges et les réseaux de stations.

### Répartition des effectifs managers/non-managers \*

Effectif physique au 31/12	2018	
Managers	2 033	26 %
Non-managers	5 819	74 %

#### 4.4.1.3 Organisation du temps de travail

Afin de garantir un niveau de qualité de service élevé quelle que soit l'intensité de la période en cours et de couvrir des amplitudes horaires permettant de répondre aux attentes de ses clients en stations, Europcar Mobility Group peut avoir recours à plusieurs typologies de contrats (contrats à durée indéterminée, contrats à durée déterminée, contrats saisonniers...) ainsi qu'à différentes durée de travail (temps partiel ou temps plein). Au sein du Groupe, le travail est

donc organisé selon le contexte et l'activité de ses filiales Pays toujours dans le respect des réglementations et obligations locales et des conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Au 31 décembre 2018, les 9 211 collaborateurs se répartissaient en 85 % permanents (contrats à durée déterminée ou similaire) et 15 % non-permanents (contrat à durée non déterminée ou similaire).

Le Groupe souhaite par ailleurs favoriser les nouveaux modes d'organisation du temps de travail lorsque cela est possible afin de renforcer la flexibilité du travail et ainsi la



qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Pour cela, Europcar Mobility Group met progressivement en place des dispositifs de télétravail pour les collaborateurs basés dans ses Sièges.

Ces dispositifs ont déjà été initiés notamment au sein de sa Holding Groupe, en Allemagne, Espagne, Belgique, au sein d'Ubeeqo et Italie *via* son programme dédié « Smart working ».

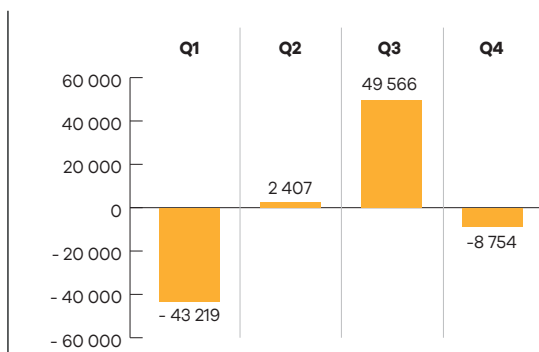
### Organisation du travail : chiffres clés

	2018
Part des salariés permanents à temps partiel *	11,8 %
Nombre d'heures supplémentaires au cours de l'année **	410 051

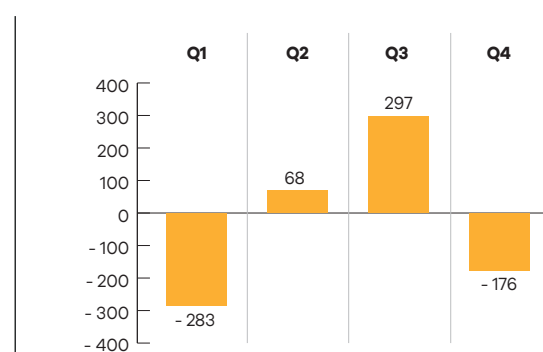
Pour répondre à la saisonnalité de son activité, le Groupe a recours à des contrats à durée déterminée ou des contrats saisonniers. Cela implique une certaine corrélation entre la variation de ces effectifs et la variation de sa flotte sur l'année. En 2018, les effectifs saisonniers représentaient environ 2 000 équivalents temps plein essentiellement basés au Royaume-Uni et en Allemagne.

Les deux graphiques ci-dessous illustrent la corrélation entre le nombre de véhicules détenus et le nombre d'équivalents temps plein saisonniers en poste au cours de l'année. Cela illustre la manière avec laquelle le nombre de collaborateurs saisonniers varie en fonction de l'activité du Groupe. Dans le cadre d'une activité saisonnière comme la location de véhicules, l'écart à la moyenne présenté ci-dessous permet de montrer ces évolutions au cours de l'année par rapport à la moyenne annuelle.

#### Écart à la moyenne annuelle de la flotte



#### Écart à la moyenne annuelle des effectifs non permanents et saisonniers



04

## 4.4.2 Une politique sociale favorisant le dialogue et une gestion des talents équilibrée

### 4.4.2.1 Politique sociale

Europcar Mobility Group a basé sa politique sociale sur quatre enjeux jugés prioritaires qu'il souhaite développer partout où il est présent ; le dialogue social, la santé et la sécurité de ses collaborateurs, le développement des compétences et des talents ainsi que le bien-être au travail.

Présent dans 16 pays Européens ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande à travers son portefeuille de marque, le Groupe doit répondre à de nombreuses législations locales et variées en matière de droit du travail souvent plus contraignantes que les directives de l'Organisation Internationale du Travail qu'il respecte de fait et dont la considération a été réaffirmée par la publication du *Code Ethics & Commitments* du Groupe fin 2016.

Cette année, hormis quelques procédures individuelles et isolées, le Groupe n'a pas reçu de condamnation au titre du respect du droit social des pays dans lesquels il est implanté.

#### Dialogue social et accords collectifs

Le dialogue social au sein d'Europcar Mobility Group est le fruit d'échanges permanents entre les équipes dirigeantes, les collaborateurs et les instances de représentation du personnel. Le Groupe veille à promouvoir une relation de proximité entre les managers et leurs équipes afin d'assurer un climat social serein et constructif.

Dans tous les pays dans lesquels l'organisation du dialogue social est encadrée, Europcar Mobility Group

se conforme aux réglementations et législations locales comme en Allemagne, France, Espagne, Italie, Belgique et Danemark où celui-ci est organisé autour d'instances de représentation des employés ou de comités d'entreprises. Au 31 décembre 2018, 56 % des employés permanents du Groupe étaient représentés par ces instances.

Le dialogue social concernant les projets transnationaux est assuré par un Comité d'Entreprise Européen qui s'est réuni trois fois au cours de l'année 2018. Il est composé de 14 membres, couvrant 78 % des collaborateurs européens d'Europcar Mobility Group. L'accord sera renouvelé courant 2019 afin d'envisager l'augmentation du périmètre couvert aux acquisitions récentes (Goldcar, Buchbinder, Danemark, Irlande et Luxembourg).

Lorsqu'il n'est pas encadré, le dialogue social est assuré par l'organisation de réunions d'équipes régulières, de conférences annuelles, d'enquêtes collaborateurs ou encore de *newsletters* mensuelles comme en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Afin d'évaluer le climat social, le Groupe réalise également des enquêtes de satisfaction ou des baromètres sociaux dans certaines de ses Filiales Pays. En 2018, 53 % des employés permanents du Groupe ont eu l'occasion de répondre à une enquête de satisfaction sur leurs conditions de travail.

Au 31 décembre 2018, 59 accords collectifs étaient en vigueur au sein du Groupe, couvrant des thématiques diverses telles que l'organisation du temps de travail ou les rémunérations.

### Politique de santé/sécurité

Le Groupe souhaite agir pour la sécurité et la santé de ses collaborateurs partout où il exerce ses activités avec pour ambition de maintenir des taux faibles concernant la fréquence et la gravité des accidents de travail.

Accidents du travail & Absentéisme	2018
Nombre d'accidents du travail **	249
Nombre de jours d'arrêt dû à des accidents du travail **	3 468
Nombre d'accidents du travail mortels sur l'année **	0
Taux de fréquence des accidents du travail ** ☆	15,6
Taux de gravité des accidents du travail **	0,2
Taux d'absentéisme	4,7

Si ses activités n'engendrent *a priori* pas de maladie professionnelle particulière, Europcar Mobility Group est cependant conscient des risques potentiels en matière de santé/sécurité et des possibles facteurs de pénibilité auxquels peuvent être confrontés ses collaborateurs

quels que soit leur profil (risques psycho-sociaux, troubles musculo-squelettiques, froid, bruit...). Dans toutes ses Filiales Pays, le Groupe se conforme aux lois et réglementations locales en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail et met en place des comités dédiés lorsque ceux-ci sont requis.

Pour prévenir et réduire les facteurs de risques, le Groupe a notamment instauré le port obligatoire des équipements de protection individuelle en station et a mis en place une série de mesures et de procédures réglementaires, normatives et/ou proactives listées ci-dessous :

- mesures réglementaires : dans chacun des pays où ces aspects sont encadrés par la loi, le Groupe s'applique à respecter l'organisation des comités ou instances dédiés (fréquence de réunions, publications et partage des données requises...). Ces mesures concernent les entités françaises et belges et couvrent environ 20 % des collaborateurs du Groupe. En France, les filiales du Groupe concernées ont par ailleurs l'obligation de tenir à jour un Document Unique d'Évaluation des Risques intégrant l'inventaire, l'évaluation et les actions mises en œuvre pour prévenir les risques potentiels liés à ses activités ;
- mesures normatives et organismes tiers : lorsque ces aspects ne sont pas encadrés par les réglementations locales, Europcar Mobility Group a initié selon les pays soit des processus de certification soit des collaborations avec des organismes tiers afin de définir ses politiques de santé/sécurité. C'est notamment le cas d'Europcar Mobility Group Espagne qui s'est appuyé sur la certification OHSAS 18 001 <sup>(1)</sup> ou d'Europcar Mobility Group Portugal qui s'appuie sur un organisme spécialisé pour assurer l'évaluation des risques, la mise en conformité des espaces de travail et la sensibilisation des collaborateurs. Le Groupe a par ailleurs inscrit le déploiement de la certification OHSAS 18001 (devenue ISO 45001) parmi ses « fondamentaux RSE » dans le cadre de son programme *Commit Together!*
- mesures proactives : dans toutes ses autres Filiales Pays, des procédures dédiées ont été mises en place pour évaluer, analyser et prévenir les risques en matière de santé/sécurité au travail comme au Royaume-Uni où un ensemble de procédures est documenté et communiqué à travers son « House Book » ou en Australie et en Nouvelle-Zélande où des inspections régulières sont menées et des formations sont dispensées à l'ensemble des collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise.

### Politique de rémunération et couverture sociale

Europcar Mobility Group entend proposer à chacun de ses salariés une rémunération qui conjugue performance individuelle et collective. Le Groupe a formalisé sa politique de rémunération dans le respect des réglementations locales et des conventions collectives de ses Filiales Pays en basant la rémunération de ses collaborateurs sur des grilles de salaires internes ou sur les conditions du marché local de l'emploi.

(1) L'OHSAS est un référentiel international de management de la santé et de la sécurité au travail.

Pour une grande partie de ses collaborateurs, le Groupe a donc mis en place une rémunération fixe, une rémunération variable individuelle fixée sur des objectifs de performance mensuels, trimestriels ou annuels selon les pays et les fonctions ainsi qu'une rémunération collective basée sur les performances du Groupe.

En 2018, la somme des traitements et salaires du Groupe a atteint 382 millions d'euros (contre 308 millions d'euros en 2017), les modalités de reporting des rémunérations variables sont fonction des pays. De ce fait, le montant des traitements et salaires peut selon les pays inclure la rémunération d'heures supplémentaires.

En fonction des pays, Europcar Mobility Group se conforme systématiquement aux obligations et réglementations locales ainsi qu'aux accords internes et conventions collectives en matière de couverture sociale quels que soient les critères locaux d'attribution (âge, ancienneté, type de contrat...). Partout où il est encadré par la loi, le Groupe fournit des solutions *a minima* équivalentes aux minimum légaux voire supérieures lorsque cela est possible dans le but notamment de fidéliser ses collaborateurs.

### Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise

Fin 2016, Europcar a mis en place un plan d'actionnariat salarié permettant d'associer encore davantage les collaborateurs aux performances de l'entreprise. ☆ Au 31 décembre 2018, 2 123 393 actions étaient détenues par les salariés représentant 1,32 % du capital social d'Europcar Mobility Group.

#### 4.4.2.2 Attirer les talents et accompagner la carrière des collaborateurs

L'attraction et la gestion des talents sont considérées comme des facteurs clés de performance par Europcar Mobility Group afin de proposer des solutions de mobilité toujours plus innovantes et un haut niveau constant de service auprès de ses clients partout où il est présent.

En 2018, 4 724 collaborateurs ont rejoint le Groupe, parmi eux 2 % ont été recrutés après un stage ou une période d'apprentissage.

#### Embauches et départs sur l'année \*\* ☆

	2018	
Embauches	4 724	
Nombre de départs à l'initiative de l'employé	2 113	43 %
Nombre de départs à l'initiative de l'employeur	1 539	31 %
Nombre de départs pour autres causes (fins de contrat et départs en retraite)	1 315	26 %
Mobilité interne		

Dans le but d'accroître et de renforcer l'attraction des talents et assurer leur développement au sein du Groupe, une direction des talents a été créée cette année au sein de la direction des ressources humaines de façon à sécuriser les compétences clés nécessaires aux transformations du Groupe.

Parmi les actions entreprises au cours de l'année 2018, une revue des talents a été effectuée en vue de mettre en place un plan de succession pour les cent cinquante premiers managers du Groupe. Les résultats de cette revue, ainsi que les plans d'action associés, ont été présentés au Comité des Rémunérations et des Nominations du Groupe, puis au Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 21 décembre 2018.

#### Accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière dans le Groupe

Le Groupe a la volonté d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière et d'offrir à tous l'opportunité de développer ses compétences à travers des politiques de formation adaptées à leurs besoins. Grâce à la formalisation de procédures d'entretiens individuels en « face à face » au sein de chacune de ses filiales Pays, le Groupe peut ainsi collecter et échanger sur les besoins en

formation de ses collaborateurs et connaître leur niveau d'engagement et d'épanouissement professionnel.

Afin d'accompagner au mieux la carrière des collaborateurs, Europcar Mobility Group développe des politiques de formation conciliant les trois aspects suivants :

- les besoins et aspirations de ses collaborateurs définis à chaque début d'année au cours des entretiens individuels annuels ;
- les évolutions stratégiques du Groupe et de ses marchés pouvant impliquer de nouvelles compétences métiers à maîtriser ou à développer ;
- les obligations légales et normatives pouvant rendre nécessaire et/ou obligatoire la formation à certains thèmes très spécifiques notamment dans le domaine de la santé/sécurité au travail.

Les thèmes de formation sont nombreux et adaptés à chaque typologie de métiers en station comme aux sièges. Ils peuvent par exemple concerner la santé/sécurité au travail (déversement accidentel en station, secourisme...), le management, les langues étrangères, les compétences métiers (vente, e-commerce, marketing...) ou encore les outils informatiques et digitaux.

La plupart des filiales Pays ont par ailleurs des plans de formation formalisés et parfois une équipe dédiée comme pour Europcar Mobility Group Royaume-Uni ou des formateurs internes comme au sein d'Europcar Mobility Group Belgique.

Ces formations sont dispensées sous des formats variés (formation en présentiel, *e-learning*...) dans le but de garantir leur accessibilité au plus grand nombre.

### Formations au cours de l'année

	<b>2018</b>
Nombre de collaborateurs formés **	6 981
Nombre d'heures de formation **	108 372
Nombre de collaborateurs formés parmi les effectifs externes et saisonniers	1 627
Nombre d'heures de formations pour les effectifs saisonniers	12 221
Nombre d'apprentis et stagiaires au cours de l'année	512

En 2018, 76 % des collaborateurs permanents et non-permanents ont reçu au moins une formation au cours de l'année. Le nombre total d'heures de formation dispensées au sein du Groupe a quant à lui augmenté de 29 % par rapport à 2017 (83 942 heures). Le recrutement d'apprentis et de stagiaires fait par ailleurs partie des engagements du Groupe qui entend promouvoir ainsi l'accès à l'emploi des jeunes diplômés. Cette année, 512 apprentis et stagiaires ont été recrutés au sein du Groupe dont 18 % ont ensuite été recrutés en contrat à durée déterminée ou indéterminée.

#### Europcar University, un programme d'e-learning pour les collaborateurs d'Europcar Mobility Group Australie et Nouvelle-Zélande

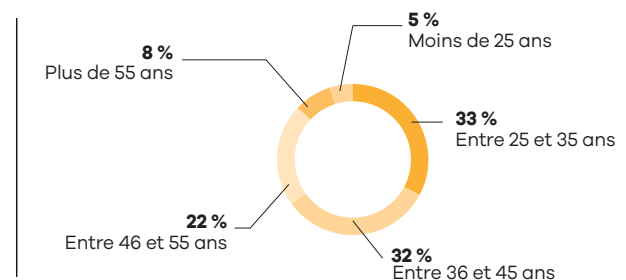
Tout nouveau collaborateur recruté au sein d'Europcar Mobility Group Australie et Nouvelle-Zélande participe au programme de formation en ligne « Europcar University » incluant sept modules de formation obligatoires sur des thèmes fondamentaux pour appréhender les activités du Groupe (programme d'induction, fondamentaux de la location de véhicules, santé/sécurité, prévention routière, lutte contre les discriminations, droit du consommateur...).

pouvoir leur proposer les solutions de mobilité les mieux adaptées. Pour cela, Europcar Mobility Group veille à promouvoir la complémentarité de ses collaborateurs sans distinction de genre, d'âge, de handicap, d'orientation sexuelle ou d'origine et s'est engagé à mettre en place un programme ambitieux de promotion de la diversité pour renforcer encore son action au sein de chacune de ses filiales Pays.

Dans cette optique, le Groupe a lancé fin 2018 l'initiative « Women in Mobility », un réseau interne visant à promouvoir l'égalité homme/femme au sein du Groupe.

#### Répartition des effectifs par âge \*

EFFECTIFS PHYSIQUES AU 31/12/18



#### 4.4.2.3 Promouvoir la diversité : un engagement d'Europcar Mobility Group

Europcar Mobility Group a inscrit la promotion de la diversité parmi ses principaux engagements d'employeur responsable. Que ce soit au sein de ses Holdings que de ses filiales Pays, le Groupe considère qu'il est primordial que ses équipes reflètent la diversité des attentes et des habitudes de consommations de ses clients pour

Environ deux tiers des effectifs permanents sont âgés de 25 à 45 ans, 50 % des effectifs permanents ont par ailleurs une ancienneté supérieure à 6 ans

### LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

Partout où il opère, Europcar Mobility Group s'engage à respecter les réglementations et lois locales en matière de lutte contre les discriminations et de prévenir de toutes formes de provocation, de harcèlement ou d'intimidation liées. Cet engagement a été réaffirmé en 2016 avec la publication du « Code of Ethics & Commitments » rappelant les attentes d'Europcar Mobility Group en matière de lutte contre les discriminations et communiqué à l'ensemble de ses collaborateurs et parties prenantes.

Le Groupe, conformément à la loi, s'engage également à communiquer régulièrement en interne et à former ses salariés aux principes de non-discriminations que ce soit lors des processus de recrutement que dans les activités courantes de l'entreprise. La majorité des filiales Pays disposent par ailleurs de politiques internes formalisées de non-discriminations supplémentaires.

Au 31 décembre 2018, le nombre de salariés en situation de handicap correspondait à moins de 2 % des effectifs totaux du Groupe.

### ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

Europcar Mobility Group porte une véritable attention à la parité au sein de ses équipes et veille à l'accessibilité de ses métiers aux femmes comme aux hommes aussi bien dans

le recrutement que dans la réalisation de carrières au sein du Groupe. Cet engagement est affirmé et communiqué via son « Code of Ethics & Commitments » rappelant que le genre ne peut en aucun cas être un critère de sélection, de promotion ou de rémunération au sein des activités d'Europcar Mobility Group.

Les efforts du Groupe en matière d'égalité hommes/femmes se traduisent dans les chiffres consolidés du Groupe, aussi bien dans ses effectifs globaux que dans ses équipes de management ou ses instances de gouvernance avec des taux de féminisation importants.

#### Europcar Mobility Group, 24<sup>e</sup> du Palmarès féminisation des instances dirigeantes 2018

La sixième édition de l'étude réalisée par Ethics & Board pour le secrétariat d'État français chargé de l'égalité entre les hommes et les femmes a mis en avant la progression d'Europcar Mobility Group dans le Palmarès féminisation des instances dirigeantes, progressant de la 70<sup>e</sup> à la 24<sup>e</sup> place entre 2016 et 2018 (malgré une légère régression en comparaison à 2017, 19<sup>e</sup>). Cette progression récompense le niveau de féminisation de ses équipes de management et de ses organes de direction (Conseil, Comex, TOP 100 managers...).

Répartition hommes/femmes	Effectif au 31/12/2018	
Hommes **	5 105	55 %
Femmes **	4 106	45 %
Hommes managers *	2 033	60 %
Femmes managers *	818	40 %
Hommes au Directoire	2	67 %
Femmes au Directoire	1	33 %
Hommes au Conseil de surveillance	6	60 %
Femmes au Conseil de surveillance	5	40 %

## 4.5 AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT



Conscient des enjeux environnementaux mondiaux causés par l'urbanisation massive et l'explosion démographique, Europcar Mobility Group souhaite faire partie de la solution, non du problème. Cela signifie que le Groupe considère qu'il a un rôle à jouer dans la transition vers un monde à faibles émissions.

Dans cette perspective, le Groupe entend :

- évangéliser et démocratiser les solutions de mobilité comme alternative à la possession de véhicules ;
- promouvoir l'éco-conduite tout au long de l'expérience client ;
- développer autant que possible l'offre de véhicules hybrides ou électriques ;
- réduire autant que possible son empreinte environnementale en soutenant le développement de bonnes pratiques et d'innovations.

Domaine	Politique associée
<p><b>Changement climatique et rejets dans l'air</b> ◆●</p> <p>30 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales sont liées au secteur du transport qui est également le second secteur le plus énergivore. Si le secteur de la mobilité ne compte que pour une partie limitée de ces émissions, l'urbanisation massive et l'augmentation des déplacements de personnes ont contribué à augmenter l'empreinte liée au cours de ces dernières années.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si Europcar Mobility Group peut contribuer, à son niveau et de manière minime, à élever le niveau global des émissions, le Groupe voit ici une opportunité en promouvant l'économie de partage et en mettant à disposition de ses clients une offre de solutions de mobilité variées ainsi que de véhicules récents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client</li> </ul>
<p><b>Environnement</b></p> <p><b>Empreinte environnementale et conformité réglementaire</b> ◆</p> <p>L'empreinte environnementale d'Europcar Mobility Group se répartit entre ses activités directes (administration, convoyage de la flotte, préparation et lavage des véhicules en interne...), ses sous-traitants (réparation, préparation et lavage des véhicules par les prestataires...) et ses clients (utilisation des véhicules, consommation de carburant...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour répondre aux augmentations successives de son périmètre et aux évolutions rapides de son environnement légal et normatif, le Groupe se doit de mettre en place une politique environnementale dynamique afin de générer une empreinte la plus faible possible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une gestion responsable des ressources et améliorer l'empreinte environnementale du Groupe</li> </ul>

◆ Risques ; ● Opportunités.

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer ou saisir les risques et opportunités mentionnés sont en bleu dans le tableau ci-dessus et présentées plus en détail dans les parties ci-dessous.

### 4.5.1 Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement

Europcar Mobility Group a pour ambition de favoriser partout où il est présent l'usage et le partage, comme alternative à la possession de véhicules. L'économie de l'usage et du partage est au cœur de son *business model* permettant ainsi de limiter l'utilisation de ressources naturelles liées à la fabrication de véhicules et les émissions de gaz à effets de serre liés.

Le Groupe est également attentif à l'ensemble des aspects environnementaux directs ou indirects, externes ou internes pouvant impacter son empreinte environnementale globale et son activité au sens large. Au-delà de la mise en place de sa stratégie bas carbone visant à mieux connaître et à limiter son empreinte carbone globale et considérée comme premier enjeu environnemental pour un promoteur de mobilité comme Europcar Mobility Group, la volonté



du Groupe est de maîtriser l'ensemble de ses enjeux environnementaux à travers notamment :

- la conformité réglementaire ;
- la réduction de ses consommations d'eau et d'énergie ;
- la réduction et le traitement des déchets produits.

#### 4.5.1 Déployer une politique environnementale globale

Dans une démarche volontariste, Europcar Mobility Group souhaite déployer une politique environnementale globale au sein de l'ensemble de ses filiales opérationnelles par le biais de sa stratégie bas carbone entendant concilier performance opérationnelle, réussite économique et lutte contre le changement climatique.

#### La stratégie bas carbone du Groupe



Cette stratégie couvre l'ensemble des enjeux environnementaux significatifs (identifiés lors de l'étude d'empreinte environnementale réalisée fin 2016 et mise à jour fin 2018 pour intégrer les acquisitions récentes). Parmi les actions à mener, le Groupe souhaite en particulier :

- sensibiliser les employés sur l'importance de la prise en compte des enjeux environnementaux dans chacune des activités ;
- mettre en place la politique et les objectifs environnementaux qu'il s'est fixés au sein de chacune de ses filiales Pays puis au sein de ses réseaux de franchisés ;
- assurer la mise en œuvre de la politique environnementale par la réalisation de son reporting annuel Groupe et du suivi d'indicateurs périodiques locaux ;
- s'assurer de la motivation, des compétences et de la formation des équipes en la matière.

#### Certifier notre démarche ☆

Le Groupe a par ailleurs inscrit le déploiement de la certification ISO 14001 – Management de l'environnement parmi les « Fondamentaux RSE » qu'il développe au sein de ses Filiales Pays opérationnelles. Ce système de management s'applique à un périmètre de sièges et stations pilotes au sein du Groupe et permet d'approfondir et d'amplifier encore les actions menées pour réduire son empreinte environnementale en station via la réalisation d'audits réguliers par des organismes de certifications externes. Les bonnes pratiques et les actions menées au sein des stations certifiées sont ensuite collectées et analysées en vue d'être déployées plus largement

au sein des réseaux. Au 31 décembre 2018, ☆ 9 filiales Pays opérationnelles ont initié la certification ISO 14001. Europcar Mobility Group Allemagne va même au-delà en reconduisant cette année encore la certification ISO 50001 concernant ses pratiques en matière de gestion de l'énergie. Au Royaume-Uni, le Groupe est par ailleurs certifié CEMARS (*Certified Emissions Measurement and Reduction Scheme*) pour ses initiatives de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>.

#### 4.5.1.2 Organisation du Groupe et formation en matière d'environnement

L'organisation du Groupe en matière d'environnement s'appuie sur des correspondants RSE locaux (un par entité du Groupe) qui ont en charge le déploiement local de la politique environnementale Groupe et des plans d'action correspondants. Selon les filiales Pays, des responsables environnements ou certification assurent quant à eux le respect des réglementations locales, les travaux de certification, la mise en place de procédures couvrant les risques environnementaux potentiels ainsi que la sensibilisation et la formation aux enjeux environnementaux locaux.

La direction générale Groupe s'assure pour sa part de la cohérence des attentes du Groupe avec le contexte de chacune des filiales Pays et s'engage à faire connaître sa politique environnementale par tous les employés de l'entreprise avec pour objectif d'améliorer constamment l'empreinte environnementale de leurs activités. À ce titre, des actions locales de sensibilisation et de formation sont réalisées en interne, en présentiel ou sous forme

d'e-learning. Au sein d'Europcar Mobility Group Belgique, tout nouveau collaborateur est par exemple sensibilisé à l'environnement au cours de son « Welcome Day » (journée de bienvenue). Dans certaines filiales Pays, les employés bénéficient de modules e-learning dédiés comme en Australie et Nouvelle-Zélande via Europcar University, d'outils disponibles sur les sites intranet locaux comme en Italie, Allemagne ou France, ainsi que d'événements dédiés comme au Royaume-Uni avec le « Green Month »

qui a lieu chaque mois de Juin et permet de mobiliser les collaborateurs autour de sujets liés à l'environnement.

En 2018, le montant des provisions et garanties pour risques environnementaux était de 11 milliers d'euros soit un montant non significatif pour le Groupe et aucune condamnation ni amende à caractère environnementale n'a été prononcée à l'encontre d'Europcar Mobility Group au cours de l'année.

### 4.5.2 Agir pour une mobilité durable à toutes les étapes du parcours client

#### 4.5.2.1 Empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone du Groupe se répartit entre ses activités directes (administration, convoyage de la flotte, préparation et lavage des véhicules en interne...), ses sous-traitants (réparation, préparation et lavage des véhicules par les prestataires...) et ses clients (utilisation des véhicules, consommation de carburant...).

Le bilan carbone présenté dans le tableau suivant regroupe les émissions de gaz à effets de serre d'Europcar Mobility Group réparties selon leur source ; émissions directes (Scope 1) ou indirectes liées à la consommation d'énergie (Scope 2), autres émissions indirectes (Scope 3).

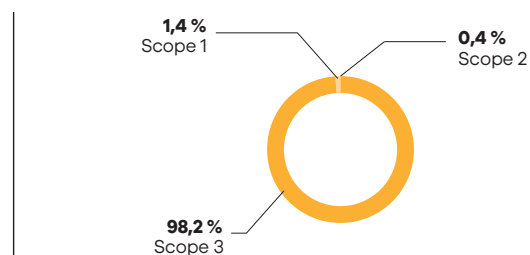
#### Bilan carbone du Groupe

En teq CO <sub>2</sub>	2018
Scope 1	26 249
Scope 2	8 510
Total Scope 1 & 2	34 760
Scope 3	1 912 332

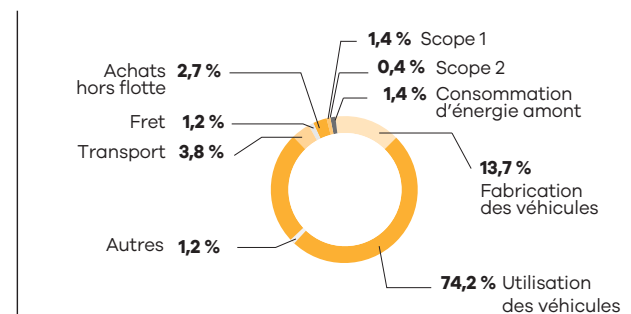
Afin de mieux appréhender son empreinte carbone globale et d'identifier les leviers d'action potentiels, le Groupe a réalisé fin 2016 un bilan de ses émissions de gaz à effet de serre qui a été mis à jour fin 2018 pour intégrer les récentes acquisitions (hors Buchbinder). Ce travail a permis au Groupe de connaître plus finement ses sources d'émissions et son champ d'action potentiel pour les réduire.

À la date de la rédaction du présent Document de Référence, des travaux sont en cours pour définir une trajectoire carbone ainsi qu'un objectif de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ils seront communiqués dès lors qu'ils seront validés avec les instances de gouvernance du Groupe.

#### BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE (SCOPE 1, 2 & 3) : RÉPARTITION PAR PÉRIMÈTRE



#### BILAN DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE (SCOPE 1, 2 & 3) : RÉPARTITION PAR SOURCE



Principale source d'émissions de gaz à effets de serre (GES), l'utilisation des véhicules par les clients est donc considérée comme la priorité du Groupe pour réduire son empreinte carbone globale. En effet, parmi les postes d'émissions de GES identifiés, la combustion de carburant utilisée pour l'utilisation des véhicules par les clients du Groupe correspond à environ 75 % des émissions de GES totales du Groupe, c'est la raison pour laquelle le Groupe souhaite promouvoir une « mobilité durable » à toutes les étapes du parcours client.

#### 4.5.2.2 Promouvoir une mobilité durable

##### Proposer une offre de véhicules récents et à faibles émissions ☆

Grâce à un business model essentiellement basé sur des contrats « buy-back » (reprise des véhicules par les constructeurs suite à une période de détention donnée), Europcar Mobility Group propose à la location une flotte de véhicules récents (☆ en moyenne âgés de 10,2 mois), répondant aux dernières normes de consommation de carburant et d'émissions de gaz à effets de serre. Au 31 décembre 2018, ☆ les émissions moyennes de CO<sub>2</sub>/km de la flotte étaient de 124 g. Ce chiffre ne peut être comparé aux années précédentes car sa méthodologie de calcul a été modifiée pour intégrer une meilleure pondération de chaque catégorie de véhicules et un périmètre de couverture plus large.

Europcar Mobility Group s'engage à proposer une flotte de véhicules à faibles émissions afin de réduire l'empreinte carbone liée à l'utilisation de ses véhicules par ses clients et à augmenter constamment son offre de véhicules électriques et hybrides. Au cours de l'année 2018, ☆ ces véhicules représentaient 1,2 % des véhicules acquis par le Groupe. ☆ Plus de 52 millions de kilomètres ont été réalisés par des véhicules électriques et hybrides par ses clients, soit une augmentation de 40 % par rapport à 2017.

Le Groupe considère qu'il peut encore augmenter la part des kilomètres réalisée par ces modèles et s'est fixé pour objectif d'améliorer constamment leur taux d'utilisation en mettant en place des actions commerciales ou marketing dédiées quand cela est possible. Dans cette optique, une initiative dédiée a par exemple été menée cette année sur l'île de Formentera en Espagne sous le nom de #ConnectwithyourECOSide dans le but de promouvoir l'utilisation de véhicules électriques en reversant des dons tous les 100 kilomètres réalisés à bord de ces véhicules à l'ONG Ecomar pour la protection du littoral.

##### Proposer des solutions de mobilité variées et innovantes

Partout où il est présent, Europcar Mobility Group souhaite être une alternative à la possession de véhicules en mettant à disposition de ses clients des solutions de mobilité partagées et à faibles émissions. Son offre de solutions variées (location de véhicules, autopartage, service chauffeur, location de véhicules électriques...) doit permettre à chaque client d'adapter au mieux son moyen

de déplacement à son besoin afin d'en limiter l'empreinte carbone liée.

Parmi les initiatives menées, le Groupe a par exemple fait l'acquisition en 2015 d'E-Car Club (start-up d'autopartage de véhicules électriques) et a intégré les premiers véhicules à hydrogène pour sa marque Brunel fin 2016, deux initiatives menées au Royaume-Uni. Plus récemment, Europcar Mobility Portugal et Belgique ont lancé de nouvelles offres de mobilités à très faibles émissions. Au Portugal, 16 stations essentiellement situées en ville mettent désormais à la location des vélos et des scooters. À Bruxelles, le Groupe a acquis courant 2018 la start-up Scooty proposant la location de scooters électriques en libre-service.

En Nouvelle-Zélande, Europcar Mobility Group a lancé depuis 2017 l'*Electric Day Pass (EDP) via sa marque commerciale Europcar* en partenariat avec Volkswagen, un programme innovant permettant aux clients business voyageant régulièrement entre les aéroports de Christchurch, Wellington et Auckland de louer des véhicules électriques gratuitement le jour de leur voyage dans l'une des villes citées.

Via sa marque Goldcar, le Groupe propose également une offre de véhicules électriques et hybrides dans ses stations de Barcelone et Palma de Majorque au sein de son initiative « Goldcar Blue ».

##### Sensibiliser les clients tout au long du parcours client

Dès la réservation, Europcar Mobility Group via sa marque commerciale Europcar propose à ses clients de choisir leur véhicule selon des critères environnementaux en communiquant les émissions de CO<sub>2</sub> des modèles proposés à la location lors de la sélection du véhicule sur les sites Internet du Groupe. Cette information est complétée d'un barème allant de A à G (similaire à un « étiquetage énergétique », A correspondant au modèle le moins impactant) ainsi que d'un code couleur afin d'identifier clairement et rapidement les modèles les moins impactant.

Avant la prise du véhicule, Europcar fournit également toute l'information nécessaire à ses clients afin de promouvoir les comportements responsables sur la route et l'éco-conduite pour qu'ils réduisent l'impact environnemental de leurs trajets. Selon les filiales Pays, le Groupe communique en ligne via l'envoi de *newsletters* et la publication de conseils ou en agence via l'affichage de visuels dédiés.

En fin de location, le client peut consulter l'empreinte carbone théorique de son trajet sur sa facture, calculée en multipliant le nombre de kilomètres réalisés par les émissions moyennes du véhicule utilisé. En Australie et en Nouvelle-Zélande, la marque Europcar propose par ailleurs à ses clients de compenser leurs émissions grâce à la plantation d'arbres en collaboration avec l'ONG australienne Greenfleet. Depuis 2007, ce partenariat a permis de planter environ 160 000 arbres en Australie et en Nouvelle-Zélande. Un projet similaire est également porté par la marque Goldcar visant à offrir à ses clients

la possibilité de contribuer financièrement à des projets labélisés « Clean CO<sub>2</sub> Certified » afin de compenser les émissions liées à leur location.

Dans le but de promouvoir encore plus largement les bonnes pratiques sur la route, le Groupe a lancé fin 2018 une initiative « test » à Paris par le biais de sa marque

commerciale Europcar. Le Groupe a en effet mis à disposition de la Fédération Internationale Automobile (FIA) ses véhicules pour le lancement du *Smart Driving Challenge* récompensant les meilleurs conducteurs en matière d'éco-conduite et de sécurité routière.

### 4.5.3 Développer une gestion responsable des ressources et améliorer l'empreinte environnementale du Groupe

Au-delà des enjeux concernant les émissions de gaz à effets de serre liées à l'utilisation de ses véhicules, le Groupe entend agir à toutes les étapes de son cycle de vie afin de réduire son empreinte environnementale directe notamment en station où elle se concentre principalement. Trois aspects environnementaux sont en particulier visés : les consommations d'eau, les consommations d'énergie ainsi que la production et le traitement de ses déchets.

En termes d'empreinte au sol, le Groupe possède des surfaces exploitées de manière permanente au niveau des sièges et du réseau, et des emplacements de parking dont la gestion est dynamique en fonction de l'activité. Les ordres de grandeurs et les types de surface occupée par le Groupe (en sous-sol ou en étage) ne sont pas de nature à faire de l'utilisation des sols un enjeu significatif en termes d'impacts sur l'environnement pour le Groupe.

#### Empreinte environnementale : chiffres clés

	2018	
	Consommation	Taux de couverture
Eau (m <sup>3</sup> )	649 396	82-92 %
Total énergie hors carburant (MWH)	40 967	57-72 %
dont Énergie renouvelable (MWH)	5 181	69 %
Carburant consommé en interne (L)	7 793 688	89 %

L'ensemble des chiffres présentés ci-dessus correspond aux consommations internes et directes du Groupe. Ils concernent le périmètre des filiales Pays et n'intègrent ni les réseaux de franchises ni les prestataires (non concernés par les obligations de reporting RSE annuel).

Les coûts relatifs à la consommation d'eau et d'énergie sont dans de nombreuses stations incluses dans les charges de location des locaux et il est difficile d'obtenir une information plus précise. Cela entraîne de fait un taux de couverture <sup>(1)</sup> inférieur à 100 %. Les données présentées ci-dessus concernent l'ensemble des sièges et couvrent entre 57 et 92 % des activités des stations détenues en propre.

Au cours de l'année 2018, le Groupe a consommé 5 181 Mwh d'énergie renouvelable répartie entre les stations (57 %) et les sièges (43 %) dans l'ensemble de ses Filiales Pays du Groupe. Conscient des enjeux liés à sa consommation d'énergie et des émissions de gaz à effets de serre qu'elle génère, Europcar Mobility Group entend augmenter constamment la part d'énergie renouvelable dans sa consommation d'énergie globale. Grâce à

l'approvisionnement en énergie renouvelable d'une partie croissante de ses sites en Italie, en France et en Allemagne, cette part atteint environ 13 % de la consommation d'énergie totale du Groupe au cours de l'année.

Europcar Mobility Group souhaite par ailleurs optimiser ses consommations d'énergie au sein de ses réseaux en favorisant la mise en place de bonnes pratiques. Des audits énergétiques sont régulièrement menés au sein de ses stations, notamment par la mise en place ou le renouvellement des certifications environnementales. Ils permettent entre autres d'identifier de nouvelles pistes d'améliorations et de définir des plans d'action au sein de stations pilotes dont le déploiement en réseau est validé après une période test. Dans cette optique, Europcar Royaume-Uni a par exemple lancé un plan de remplacement sur 5 ans de l'éclairage standard par des éclairages à LED dans la totalité de ses stations dont la fin est prévue pour 2021.

(1) Pour plus d'information sur le taux de couverture, consulter la note méthodologique en fin de chapitre.

### Le lavage des véhicules, enjeu environnemental prioritaire pour le Groupe ☆

Le lavage des véhicules est source de consommation d'eau mais également d'énergie et de produits chimiques. Il est réalisé soit en interne par des préparateurs du Groupe lorsque les stations sont équipées d'installations dédiées soit sous-traité lorsque ces installations de lavage ne sont pas intégrées aux stations. Bien que présent dans certains pays considérés comme « chauds » ou soumis à des conditions de stress hydrique le Groupe n'est soumis à aucune restriction particulière d'utilisation de l'eau, en dehors d'une restriction pouvant être ordonnée en Belgique par le Gouvernement lors de situations exceptionnelles. Aucune pénalité n'a par ailleurs été prononcée à l'encontre d'Europcar Mobility Group en ce qui concerne l'utilisation de l'eau en 2018.

Europcar Mobility Group a consommé 649 396 m<sup>3</sup> d'eau dont 99 % l'ont été en station, essentiellement liés à l'utilisation d'eau pour nettoyer les véhicules avant chaque location. Afin de réduire sa consommation d'eau, le Groupe a lancé l'initiative « No wet wash » en vue de réduire le nombre de véhicules lavés en portique de lavage. En évaluant à chaque retour de location si le véhicule a besoin d'un lavage complet ou si un lavage manuel et à sec peut être réalisé, les stations optimisent ainsi leur consommation d'eau et d'énergie et limitent les mouvements de véhicules. Au 31 décembre 2018, le programme était déployé dans 240 stations en Europe et a permis de ☆ laver un peu plus de 10 % des véhicules loués sans eau ni mouvements à travers le Groupe (10 % du nombre total de *check-out*). Cela

a permis d'éviter la consommation de 105 000 m<sup>3</sup> d'eau et l'émission de 345 teq CO<sub>2</sub> entre au cours de l'année.

Le Groupe a par ailleurs équipé certaines de ses stations de systèmes de recyclage de l'eau afin de limiter l'eau prélevée sur les réseaux. Ces dispositifs concernent environ 7 % des stations détenues en propre et intégrant des installations de lavage et permettent d'économiser 70 à 80 % de l'eau nécessaire au lavage des véhicules dans ces stations.

### Limiter les risques environnementaux et assurer une bonne gestion des déchets générés

Le stockage de carburant est considéré comme le principal facteur de risque environnemental pour le Groupe qui porte une attention particulière à l'entretien de ses cuves et des équipements d'alerte liés (détecteurs de fuite, alarmes) ainsi qu'à la formation des équipes à la prévention des fuites et aux réflexes à adopter en cas de versement accidentel. Toutes les installations du Groupe se conforment aux réglementations locales encadrant la détention et l'exploitation de réservoirs pour le stockage de carburant. Le déploiement de la certification ISO 14001 fait par ailleurs partie des priorités du Groupe pour renforcer ses actions de prévention contre tout risque de fuite et la formation du personnel en cas d'incident.

Europcar Mobility Group a pour ambition de promouvoir les bonnes pratiques environnementales partout où il opère, en particulier en ce qui concerne les actions permettant de réduire ses consommations énergétiques et d'améliorer le traitement de ses déchets.

## Traitement des déchets

Tonnes	2018	
	Données Groupe consolidées	Taux de couverture
Quantité de déchets dangereux produite	653	59 %
Quantité de déchets dangereux recyclée	449	59 %

Les déchets produits par le Groupe peuvent être classés en deux catégories (dangereux et non dangereux), leur classification et leur traitement est fonction des réglementations locales que le Groupe s'applique à respecter pour chacune de ses filiales Pays à travers des procédures locales dédiées et ses systèmes de management environnemental tels que la certification ISO 14001.

Concernant les déchets dits « dangereux », le Groupe produit essentiellement des boues de traitements provenant des séparateurs d'hydrocarbures en station, des batteries, des déchets informatiques, des toners et des néons. En 2018, Les déchets « non dangereux » concernent pour leur part principalement les déchets bureautiques et de papier.

Plusieurs initiatives pilotes sont menées en vue d'améliorer constamment le taux de recyclage des déchets produits par le Groupe et favoriser l'économie circulaire dans leur traitement. Dans cette optique, les stations les plus importantes de la marque Europcar France ont mis en place des filières de tri permettant le recyclage de la majorité des déchets produits *via* des filières dédiées.

Une procédure est par ailleurs déployée au sein du Groupe pour augmenter la durée de vie des équipements informatiques et favoriser leur recyclage *via* la direction IT Groupe.

## 4.6 PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE



Europcar Mobility Group a défini un ensemble de principes qu'il s'est engagé à mettre en application au quotidien à travers ses 48 engagements et 12 objectifs inscrits dans son « Code of Ethics & Commitments ». Le Groupe souhaite

construire une relation de confiance avec ses clients en leur proposant une offre de produits transparente et en améliorant constamment leur satisfaction. De plus, le Groupe souhaite promouvoir l'éthique des affaires à travers l'ensemble de sa chaîne de valeurs avec ses clients (BtoB, BtoC), fournisseurs, franchisés et employés. Cette ambition se traduit dans les politiques du Groupe et les initiatives de sensibilisation et de formation liées.

Domaine		Politique associée
Droits de l'homme et libertés fondamentales	<p><b>Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement</b> De par la nature de son activité, Europcar Mobility Group réalise la très grande majorité de ses achats hors flotte dans les zones géographiques dans lesquelles il opère (convoyage, lavage des véhicules, maintenance...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des réglementations liées aux relations d'affaires et notamment au devoir de vigilance impose au Groupe de mettre en place les actions et mécanismes nécessaires pour prévenir tout manquement aux règles éthiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique d'achats responsables</li> <li>• Devoir de vigilance</li> </ul>
Corruption	<p><b>Lutte contre la corruption et la fraude</b> L'activité du Groupe, présent (directement ou par le biais de franchises, d'agents ou de partenariats) dans plus de 130 pays et territoires à travers le monde, est soumise à une grande diversité de lois et règlements locaux, nationaux et internationaux notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe opère un suivi et une veille des réglementations auxquelles ses activités en France ou hors de France sont soumises cependant des modifications législatives, réglementaires, jurisprudentielles ou relatives à d'autres normes applicables ainsi que, plus généralement tout changement dans les pratiques décisionnelles des autorités compétentes pourrait engager sa responsabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'éthique professionnelle</li> <li>• Lutter contre la corruption</li> </ul>
Sociétal	<p><b>Nouveaux usages et attentes des clients</b> Face à l'urbanisation massive, à l'augmentation des déplacements individuels ainsi qu'à l'apparition de nouvelles politiques de mobilité notamment en ville, les besoins des clients évoluent et de nouveaux usages apparaissent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europcar Mobility Group a pour ambition d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de service afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer une offre variée de solutions de mobilités</li> <li>• Développer des offres de qualité et accessibles à tous</li> <li>• Assurer un haut niveau de satisfaction client</li> </ul>

◆ Risques ; ● Opportunités.

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer ou saisir les risques et opportunités mentionnés en bleu dans le tableau ci-dessus et présentées plus en détail dans les parties ci-dessous.

### 4.6.1 Assurer un haut niveau de satisfaction client

Europcar Mobility Group souhaite assurer un haut niveau de satisfaction en proposant à ses clients des produits et des solutions de mobilité de qualité et répondant aux évolutions constantes du marché. À travers une offre étendue et innovante, le Groupe entend ainsi rendre la mobilité accessible à tous.

Afin de renforcer sans cesse sa position de leader, le Groupe a par ailleurs mis en place des outils et des initiatives favorisant le dialogue « clients-entreprise » lui permettant de répondre avec précision aux demandes et de mesurer et suivre leur niveau de satisfaction.



#### 4.6.1.1 Connaître, suivre et mesurer la satisfaction client

##### Favoriser le dialogue clients-Europcar

La satisfaction de ses clients est un pilier central de la vision du Groupe qui a, par ailleurs, placé la valeur « Customer Centric » au cœur de son action. Europcar Mobility Group attache une importance particulière à la mesure et au suivi de leur satisfaction afin d'assurer constamment un haut niveau de service. Le Groupe met à disposition de ses clients de nombreux canaux de communication (ligne téléphonique, adresse mail, FAQ, site Internet, réseaux sociaux...) permettant des interactions et des échanges directs à toutes les étapes de l'expérience clients, que ce soit avant, pendant ou après la location.

Les demandes et réclamations clients sont gérées *via* un outil centralisé et les procédures de traitement sont formalisées au niveau du Groupe, permettant de piloter les temps de traitement et de résolution des requêtes clients. Depuis 2017, le Groupe a réduit ses objectifs concernant ses délais de traitement des réclamations à maximum 5 jours contre 7 jours en 2016.

La plupart des filiales Pays font partie des associations professionnelles locales des métiers du tourisme, de l'assurance ou encore du secteur de la location de voiture dans le but de faire progresser et d'améliorer sans cesse leurs pratiques et leurs services.

##### Un outil de mesure Groupe de la satisfaction client, le « Net Promoter Score » ☆

Depuis 2011, le Groupe déploie un programme de suivi de la satisfaction client pour sa marque Europcar « Net Promoter Score ». Cet indicateur de performance s'appuie sur une méthodologie reconnue permettant d'établir un différentiel entre le nombre de « promoteurs » et le nombre de « détracteurs » d'une marque. Les clients sont donc invités à répondre à la question « Recommanderiez-vous Europcar à vos amis ou à votre famille ? » sur une échelle de 1 à 10, les notes en dessous de 6 correspondant aux « détracteurs » et les notes de 9 et 10 correspondant aux « promoteurs ». Le « Net Promoter Score » fait la somme du nombre de « promoteurs » moins le nombre de « détracteurs ». En 2018, celui-ci s'élevait à 56,4, en progression de 1,7 point par rapport à 2017.

	2015	2016	2017	2018
Net Promoter Score ☆	44,8	49,6	54,7	56,4

Les marques Goldcar, InterRent et Ubeeqo ont également mis en place la mesure du NPS auprès de leurs clients cependant aucune consolidation Groupe n'est possible en raison de l'utilisation de méthodologies sensiblement différentes. En 2019, celles-ci devraient être alignées afin d'obtenir un seul indicateur de performance Groupe.

En 2017, le programme NPS 110 a été créé au niveau Groupe afin d'améliorer encore l'expérience client. Une équipe dédiée a été constituée pour recueillir et analyser avec précisions les remontées clients dans le but d'identifier et de mettre en place rapidement des solutions adaptées. Le programme s'appuie également sur des réunions régulières avec une communauté de clients créée à cet effet et permettant de favoriser les échanges et de partager leurs attentes envers la marque.

#### 4.6.1.2 Renforcer constamment la transparence de l'offre

Le Groupe entend renforcer constamment la transparence de son offre (conditions générales de location, produits d'assurance...) dans le but de faciliter la compréhension de ses clients en cas d'interrogation et ainsi améliorer leur satisfaction globale.

Dans cette optique, le Groupe a refondu son offre de protection pour offrir davantage de clarté et de transparence pour ses consommateurs notamment au sein de sa marque Europcar. Depuis 2015, trois niveaux de protection sont proposés (*Basic, Medium, Premium*) permettant de couvrir l'ensemble des risques auxquels

pourraient être exposés les clients au cours de leur location chez Europcar (dommages, vols, bris de glace...). Les produits d'assurance proposés peuvent couvrir de la crevaison au rachat de franchise à 100 %. Par ailleurs, l'ensemble des véhicules loués par Europcar sont assurés en responsabilité civile automobile auprès de compagnies d'assurance reconnues sur leurs marchés.

La démarche Groupe « NPS 110 » visant à identifier les principales critiques des clients de la marque Europcar permet également d'améliorer encore la transparence et la satisfaction de nos clients en ciblant les améliorations et actions à mener pour ce faire.

Toujours dans cette optique, Europcar Mobility Group a initié fin 2018, une démarche consistant à identifier et remédier à l'ensemble des « pain points » remontés par les clients de la marque Goldcar. Cette démarche est animée par une « task force » qui a pour mission de mettre en place des actions correctives et de les communiquer en interne comme en externe. Parmi les différentes actions de cette *task force* dédiée à Goldcar, une attention toute particulière est portée à l'amélioration de la clarté de l'information et à la transparence de l'offre. Depuis 2015, Europcar Mobility Group a par ailleurs pris une série d'engagements auprès de la Commission Européenne et des autorités nationales chargées de veiller à l'application de la législation en matière de protection des consommateurs prévue par le règlement CE n° 2006/2004 visant à améliorer l'expérience des consommateurs (transparence et caractère adéquat des conditions contractuelles). Cette démarche d'amélioration continue de ses pratiques est réaffirmée chaque année depuis

## 4.6.2 Politique d'achats responsables et devoir de vigilance

### 4.6.2.1 Politique d'achats responsables

#### Favoriser les fournisseurs et sous-traitants locaux

Les achats constituent l'un des enjeux clés pour Europcar Mobility Group dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et dans la qualité des solutions de mobilité offertes par le Groupe. La volonté du Groupe est de maintenir partout où il est présent des relations stables avec ses fournisseurs en favorisant le dialogue et en évaluant de manière régulière le niveau de chiffre d'affaires réalisé avec le Groupe pour éviter tout risque de dépendance.

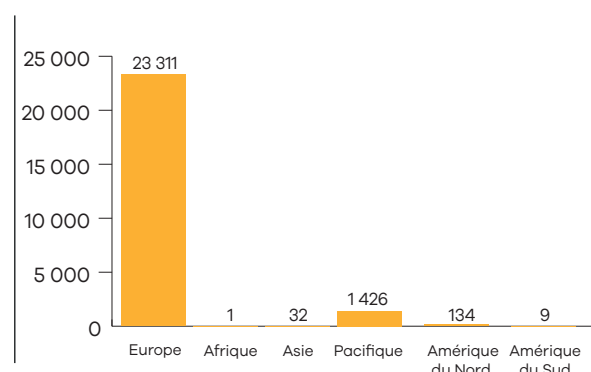
Europcar Mobility Group a organisé ses achats selon deux grandes catégories. D'une part, la direction Flotte gère les achats de véhicules auprès des constructeurs reconnus ainsi que les dépenses liées à leur mise en circulation (immatriculation, assurance...). Ils ne sont pas abordés dans ce chapitre (voir Section 1.6.6).

D'autre part, la direction Achats Groupe à travers son réseau d'acheteurs locaux présents dans chacune de ses filiales Pays assure les achats courants, les achats d'équipements et répond aux besoins opérationnels liés à la maintenance et l'entretien des véhicules dans les réseaux de stations. Ils concentrent une grande partie des facteurs de risque potentiel liés à la chaîne d'approvisionnement d'Europcar Mobility Group et pour lesquels une politique dédiée a été formalisée.

En collaboration avec l'ensemble des acheteurs des filiales Pays, le Groupe a donc défini sa politique achats hors flotte selon trois axes ; « excellence opérationnelle », « responsabilité sociale d'entreprise » *via* le lancement d'une politique d'achats responsables et « stratégie commune de sourcing ».

De par la nature de son activité, Europcar Mobility Group réalise la très grande majorité (99 % de ses fournisseurs) de ses achats hors flotte dans les zones géographiques dans lesquelles il opère, lui conférant un statut de pourvoyeur important d'emplois locaux. Peu d'achats sont réalisés hors des lieux d'implantations directes du Groupe : 2,5 % des volumes d'achats sont réalisés en Amérique du Nord et du Sud et 0,1 % en Asie, limitant de fait les risques sociaux potentiels liés.

NOMBRE DE FOURNISSEURS DIRECTS  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Les achats hors flotte représentent environ un quart du chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Les fournisseurs contractés sont nombreux près de 25 000 fournisseurs Groupe au 31 décembre 2018 et pour la plupart locaux car doivent permettre au Groupe d'assurer le bon fonctionnement de ses réseaux de stations à travers l'Europe ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. Environ, 60 % des achats hors flotte sont réalisés au sein des réseaux de stations et concernent les activités de réparation, de préparation ou de transport pour la redistribution géographique des véhicules. Au sein des sièges, les achats portent quant à eux essentiellement sur la flotte de véhicules, les assurances ou les équipements IT.

#### Politique d'achats responsables

Le Groupe souhaite être créateur de valeur partagée avec ses partenaires commerciaux en portant une attention particulière à leur prise en compte des aspects et enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Europcar Mobility Group est conscient des nombreuses évolutions réglementaires et légales auxquelles il doit répondre et agit dès maintenant pour s'y conformer.

Depuis 2016, Europcar Mobility Group a initié une politique d'achats responsables portée conjointement par les directions du Groupe achats hors flotte et RSE. En plus de répondre aux obligations légales et réglementaires, cette démarche a pour but d'anticiper et de minimiser les risques pouvant survenir au sein de la chaîne de valeur d'Europcar Mobility Group et d'accompagner les fournisseurs vers une meilleure prise en compte des critères RSE dans leurs pratiques et leurs offres. Elle est communiquée à l'ensemble des acheteurs de ses filiales Pays à travers des points réguliers et le blog Achats Groupe.

Le Groupe intègre désormais systématiquement à ses appels d'offres et ses contrats une clause impliquant le respect de son « Code of Ethics & Commitments » dans lequel est listé l'ensemble des attentes et des exigences en matière de respect des Droits Humains, des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (concernant en particulier la lutte contre le travail forcé, le travail des enfants et la discrimination), de lutte contre la corruption ainsi que de préservation de l'environnement dans la réalisation de leurs activités. Enfin, le Groupe fait du respect des lois et réglementations locales un prérequis à toute relation commerciale.

Après la sensibilisation de l'ensemble des acheteurs des filiales Pays lors d'un séminaire dédié fin 2016, une cartographie des risques par catégorie d'achats a été menée par le Groupe. Ces premières étapes ont permis d'affiner son plan d'action (priorisation des catégories de fournisseurs à évaluer, critères retenus pour l'évaluation...) et de co-construire le déploiement de la démarche au sein de ses filiales Pays.

L'année 2018 a été consacrée à l'approfondissement des risques fournisseurs potentiels par catégorie d'achats dans l'ensemble de ses filiales Pays ainsi qu'à l'intégration des nouvelles acquisitions dans la démarche.

#### 4.6.2.2 Devoir de vigilance

##### Auprès des fournisseurs du Groupe

Dans le prolongement du déploiement de sa politique d'achats responsables, Europcar Mobility Group développe des actions et initiatives répondant aux obligations en matière de devoir de vigilance des entreprises (loi n°2017-399) dans une démarche de progrès continu.

Cette année, le Groupe s'est concentré sur la formalisation d'une cartographie de ses risques fournisseurs par catégorie d'achats. Dans cette optique, trente catégories d'achats ont été évaluées et analysées selon leurs risques potentiels en matière de droits humains, d'environnement, de conditions de travail et d'éthique des affaires.

Un cadre et des procédures d'évaluation des fournisseurs ont été progressivement mis en place afin de formaliser les exigences du Groupe. Comme évoqué plus haut, le « Code of Ethics & Commitments » est depuis deux ans systématiquement joint aux appels d'offres et contrats fournisseurs et il est leur est demandé de le signer pour garantir qu'ils en ont bien pris connaissance. Des questionnaires fournisseurs sont requis dans le processus d'appel d'offres afin d'évaluer leurs pratiques concernant le respect de l'environnement, des droits humains, des conditions de travail et de l'éthique des affaires. Enfin, une clause spécifique est inscrite aux contrats pour indiquer aux fournisseurs le caractère « non négociable » lié au respect des exigences du Groupe en la matière.

Cette année, un appel d'offres a particulièrement été suivi « en central » par le Groupe car la catégorie d'achats concernée pouvait présenter des risques potentiels. Dans ce cas, le Groupe a multiplié les échanges avec les fournisseurs concernés et a mis en place un processus d'évaluation approfondi dans le but de limiter au maximum ses risques.

Un dispositif d'alerte est par ailleurs en cours de déploiement au sein du Groupe. Au 31 décembre 2018, il couvrait le périmètre français exclusivement mais sera progressivement déployé au cours de l'année 2019.

Plusieurs initiatives sont par ailleurs prévues pour 2019 comme le référencement d'une base de données fournisseurs Groupe permettant un meilleur suivi et un meilleur traitement des réponses fournisseurs aux questionnaires d'évaluations RSE. Le déploiement de cet outil sera un préalable à la mise en place d'actions adaptées (audits, plan d'action...) en vue d'atténuer encore les risques du Groupe ☆. Au 31 décembre 2018, le nombre d'audits fournisseurs intégrant des questions RSE était négligeable (couvrant moins de 1 % du nombre total de fournisseurs), ce que le Groupe entend améliorer au cours de l'année 2019.

##### Accompagner les réseaux de franchises

Le Groupe considère qu'il est indispensable que son plan de vigilance intègre ses franchisés et que les bonnes pratiques environnementales et sociales soient promues et déployées dans leurs activités. L'ambition d'Europcar Mobility Group est de faire de la responsabilité sociale d'entreprise un nouveau pilier de la relation franchiseur/franchisé grâce au développement de programmes spécifiques de sensibilisation, de formation et d'accompagnement.

Depuis fin 2016, tout nouveau contrat établit entre un franchisé et le Groupe comporte désormais une clause spécifique au respect des engagements publiés au sein du « Code of Ethics & Commitments » intégrant notamment l'attention portée au respect des Droits de l'Homme, des conventions de l'Organisation internationale du travail, du Pacte Mondial des Nations Unies ou encore à la protection de l'environnement.

La direction de l'audit interne Groupe confie annuellement à un cabinet externe des missions d'audit des stations détenues en franchise afin de s'assurer de leur conformité avec les règles établies par le Groupe. Ces audits sont essentiellement opérationnels et visent à garantir un bon respect des règles et accords commerciaux entre Europcar Mobility Group et ses franchisés.

Europcar Mobility Group a souhaité concentrer la première étape de son plan d'action à la sensibilisation de ses franchisés aux enjeux de la responsabilité sociale d'entreprise ainsi qu'à la consultation de leurs attentes envers le Groupe. Des modules de sensibilisation dédiés ont été systématiquement réalisés lors des Conférences Régionales Franchisés réunissant les franchisés selon leur zone géographique.

Le Groupe a également mené une grande consultation internationale auprès de ses franchisés pour connaître leurs attentes en matière de responsabilité sociale d'entreprise et identifier les meilleurs leviers d'améliorations et les moyens d'actions potentiels pour les accompagner au mieux dans le déploiement de son plan d'action. Plus d'un tiers des franchisés y a pris part et parmi les répondants la majorité déclare avoir déjà initié une politique ou des actions RSE. Les attentes envers le Groupe concernent essentiellement : la création de supports ou de campagne de communication pour accroître la sensibilisation au sein des réseaux et auprès des clients, le déploiement d'outils permettant la collecte et le partage des bonnes pratiques à travers les réseaux ou encore la mise à disposition de modules de formation dédiés.

### 4.6.3 Promouvoir l'éthique professionnelle et lutter contre la corruption

#### 4.6.3.1 Promouvoir l'éthique professionnelle

Europcar Mobility Group entend promouvoir l'éthique des affaires à toutes les étapes de sa chaîne de valeur et dans toutes ses relations commerciales (clients, fournisseurs, franchisés, clients BtoB) et sociales (collaborateurs). Le Groupe a ainsi développé un « programme Éthique » (programme Compliance) basé sur une organisation dédiée (composées de *Compliance Officers* et d'un *Comité Compliance*) ainsi que sur un plan d'actions pluriannuel comportant les principales actions à mener sur trois ans et revu tous les ans. Ces dispositifs sont précisés et détaillés en Section 2.7 « *Éthique et programme de conformité* » du présent Document de Référence.

Le Groupe a publié ses engagements en 2016 avec la communication de son *Code of Ethics & Commitments*, Document de Référence et disponible en ligne, pour assurer l'harmonisation et la cohérence des pratiques de ses collaborateurs, fournisseurs et franchisés avec les attentes d'Europcar Mobility Group en matière d'éthique des affaires.

48 engagements et 12 objectifs figurent dans ce document qui formalise les exigences du Groupe en ce qui concerne notamment le respect des réglementations et lois nationales et internationales, le respect de la dignité et des droits humains, la préservation de la santé et sécurité de ses employés, la préservation de l'environnement, la protection des données personnelles, la lutte contre les conflits d'intérêts, le soutien de toute initiative interne ou externe favorisant les progrès sociaux et environnementaux du Groupe. Ces principes clés sont basés sur un certain nombre de textes et références internationales comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions internationales du travail (29, 87, 105, 138 entre autres), le Pacte mondial des Nations Unies, les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales...

Un guide anti-corruption a été rédigé en complément du « *Code of Ethics & Commitments* » afin de sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques anti-corruption. Son déploiement devrait être réalisé courant 2019.

Ces deux documents ont pour vocation d'être remis progressivement à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et feront partie du « *Welcome Pack* » remis à l'embauche à partir de 2019. Un programme *d'e-learning* dédié doit être mis en place en vue d'accompagner son déploiement et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces aspects. À date, seuls les collaborateurs les plus exposés ont été sensibilisés *via* des *workshops* dédiés.

Fin 2017, un dispositif d'alerte est venu compléter ce dispositif pour permettre aux collaborateurs de dénoncer de manière anonyme, toute pratique qui pourrait enfreindre la loi ou les principes du Groupe. Il est en cours de déploiement et sera accompagné de modules de formation dédiés en ligne pour assurer sa bonne compréhension et son appropriation par les collaborateurs d'Europcar Mobility Group. Ce programme permet au Groupe de se conformer aux réglementations françaises du volet anti-corruption de la Loi Sapin 2.

Le Groupe s'attache par ailleurs à respecter ses obligations fiscales réglementaires, y compris les questions liées à l'évasion fiscale.

#### Protection des données personnelles

Europcar Mobility Group s'est engagé dans une démarche de mise en conformité RGPD (règlement européen sur la protection des données personnelles) qui se traduit notamment par la mise en place de nouveaux modules de recensement du consentement du consommateur. Un programme *d'e-learning* dédié a récemment été lancé dans le but de former les collaborateurs du Groupe aux différents enjeux et aspects liés.

#### 4.6.3.2 Lutter contre la corruption

La lutte contre la corruption fait également partie des priorités du Groupe qui a réalisé une cartographie de ses risques potentiels liés et identifié les populations de collaborateurs pouvant être les plus exposés. Ces travaux, s'inscrivant dans un programme de conformité Groupe, ont permis à Europcar Mobility Group de construire un ensemble de textes et de formaliser une organisation spécifique afin d'anticiper et de lutter efficacement contre toute forme de corruption. Afin de faciliter leur diffusion, le Groupe s'est appuyé sur la création d'un espace intranet dédié à destination de l'ensemble de ses collaborateurs en commençant par ses organes de direction (TOP 100 managers) fin 2018.

En sus du programme de Compliance et du Guide anti-corruption décrit ci-dessus, Europcar Mobility Group pilote, à travers le Département d'audit interne Groupe, les processus d'identification et de prévention de la fraude sur l'ensemble de son périmètre d'activité.

Ces dispositifs et les actions mises en place sont présentés plus en détail en Sections 2.7 « *Éthique et programme de conformité* » et 2.8.1 « *Organisation générale du contrôle interne* ».

## 4.7 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES ATTENDUES DANS LE CADRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les indicateurs de reporting retenus dans ce chapitre correspondent aux enjeux et risques retenus dans le cadre de la loi sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF – loi n°2018-898). Ils permettent également au

Groupe de mettre en évidence son engagement aux Dix Principes (Pr.) et aux Objectifs de Développement Durable (ODD) pertinents pour Europcar Mobility Group du Pacte Mondial des Nations Unies.

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Pacte Mondial Principes (Pr.) / Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES EUROPCAR</b>			102-1	6.1
Nom, forme juridique, localisation...			102-2 102-3 102-4 102-5	
<b>MODELÉ D'AFFAIRES ET PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS</b>	4.11		102-2 102-6 102-7 102-9 102-10	4.11 1.3 1.4 1.6
Produits, services, marques, marchés...				
<b>DÉCLARATION DE LA PLUS HAUTE INSTANCE DIRIGEANTE</b>			102-14	4.1
<b>POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE</b>			102-15	4.1.2
<b>ANALYSE DE MATÉRIALITÉ</b>			102-21	4.2
<b>CARTOGRAPHIE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS</b>	4.2			
<b>CONSÉQUENCES SOCIALES DE L'ACTIVITÉ</b>	4.4		102-8	4.4
Attirer les talents et accompagner les compétences des collaborateurs	4.4.2.2			
Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise	4.4.2.1			
Organisation des ressources humaines et management par les valeurs	4.4.1.1			
Politique sociale et dialogue social	4.4.2.1			
Promouvoir la diversité	4.4.2.3			
<b>INFORMATIONS SOCIALES : INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (☆) ET AUTRES DONNÉES SOCIALES</b>				
<b>Emploi</b>				4.4.1.2
☆ Effectif total et répartition des salariés			102-7 102-8 401-1	4.4.1.2
Embauches et départs			202-2 401-1	4.4.2.2
Rémunérations et leur évolution			102-35 102-36 102-38 102-39	4.4.2.1

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Pacte Mondial Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
<b>Organisation du temps de travail</b>		Pr.4		4.4.1.3
Organisation du temps de travail				4.4.1.3
Absentéisme			403-2	4.4.2.1
<b>Actionnariat salarié</b>				4.4.2.1
☆ Part du capital détenu par les salariés	4.4.2.1			4.4.2.1
<b>Relations sociales</b>			402-1	4.3.2.1
Organisation du dialogue social		Pr.3	402-1	4.4.2.1
Bilan des accords collectifs	4.4.2.1		403-4	4.4.2.1
☆ Part des collaborateurs représentés par le CE Européen	4.4.2.1			4.4.2.1
<b>Santé et sécurité</b>				
Conditions de santé et de sécurité au travail			403-2	4.4.2.1
Bilan des accords signés en matière de santé et sécurité au travail				Non détaillé
Accidents du travail et maladies professionnelles	4.4.2.1		403-2 403-3	4.4.2.1
☆ Taux de fréquence des accidents de travail	4.4.2.1			4.4.2.1
<b>Formation</b>		ODD 4		4.4.2.2
☆ Part de collaborateurs formés	4.4.2.2			
Politiques de formation			102-27 404-2 404-3	4.4.2.2
Nombre total d'heures de formation			404-1	4.4.2.2
<b>Égalité de traitement</b>		Pr.6		4.4.2.3
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.2.3	ODD 5	401-3 405-1	4.4.2.3
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.2.3		405-1	4.4.2.3
Politique de lutte contre les discriminations	4.4.2.3		405-1 406-1	4.4.2.3
<b>Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OTI</b>		Pr.1 et 4 ODD 8		4.4.2.3
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective			407-1	4.4.2.3
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession			406-1	4.4.2.3
Élimination du travail forcé ou obligatoire			409-1	Non concerné. Voir note méthodologique
Abolition effective du travail des enfants			408-1	Non concerné. Voir note méthodologique



	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Pacte Mondial Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
<b>CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ</b>				
Agir pour une mobilité durable	4.5.2			
Politique environnementale et organisation du Groupe en matière d'environnement	4.5.1			
Développer une gestion responsable des ressources et améliorer l'empreinte environnementale du Groupe	4.5.3			
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES : INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (★) ET AUTRES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES</b>				
<b>Politique générale en matière d'environnement</b>		Pr.7 à 9	102-14	4.5.1
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales				4.5.1
Formation et information en matière de protection de l'environnement				4.5.1.2
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions				4.5.1.2
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement			201-2	4.5.1.2
★ Part des filiales opérationnelles ayant initié la certification ISO 14001	4.5.1.1			4.5.1.1
<b>Pollution et gestion des déchets</b>				
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement			306-3	4.5.2.1
★ Age moyen des véhicules mis sur le marché	4.5.2.2			4.5.2.2
★ Part des véhicules hybrides et électriques achetés au cours de l'année	4.5.2.2			4.5.2.2
★ Nombre de kilomètres réalisés par des véhicules hybrides et électriques au cours de l'année	4.5.2.2			4.5.2.2
Mesures de préventions, de recyclage et d'élimination des déchets			306-2 306-3 306-4	4.5.3
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité				Non concerné. Voir note méthodologique
<b>Utilisation durable des ressources</b>				
Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		ODD 6	303-1 303-3 306-1 306-3 306-5	4.5.3
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation			301-1 301-2	Non concerné. Voir note méthodologique

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Pacte Mondial Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables			302-1 302-2 302-4 302-5	4.5.3
Utilisation des sols			304-1	4.5.3
☆ Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement				
<b>Changement climatique</b>	4.5.2.1	ODD 11 ODD 13		4.5.2.1
☆ Rejets de gaz à effet de serre	4.5.2.1		305-1 305-2 305-3 305-5	4.5.2.1
☆ Émissions moyennes de CO <sub>2</sub> /km des véhicules	4.5.2.1			
Adaptation aux conséquences du changement climatique				Non concerné. Voir note méthodologique
<b>Protection de la biodiversité</b>				
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité			304-1 304-2 304-3 304-4 306-5	Non concerné. Voir note méthodologique
<b>RESPECT DES DROITS DE L'HOMME, LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET SATISFACTION CLIENT</b>				
Politique d'achats responsables	4.6.2.1			
Devoir de vigilance	4.6.2.2			
Promouvoir l'éthique professionnelle	4.6.3.1			
Lutter contre la corruption	4.6.3.2			
Proposer une offre variée de solutions de mobilité	4.3.1			
Développer des offres de qualité et accessibles à tous	4.3.2			
Assurer un haut niveau de satisfaction clients	4.6.1			
<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES : INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE (☆) ET AUTRES DONNÉES SOCIÉTALES</b>				
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société			204-1	4.4.1.2
			413-1	4.6.2.1
En matière d'emploi et de développement régional			413-1	4.4.1.2
				4.6.2.1
Sur les populations riveraines ou locales				4.4.1.2 4.6.2.1
<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société</b>				
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			102-21	4.6.1
			102-43	
Actions de partenariat ou de mécénat			203-1	Non communiqué

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Pacte Mondial Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
<b>Sous-traitants et fournisseurs</b>				
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux		Pr.1, 2 et 5 ODD 8	308-2 408-1 412-1 414-1 414-2	4.6.2.1
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			102-9 308-1 308-2 408-1 412-1 414-1 414-4	4.6.2.1
☆ Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE	4.6.2.2			4.6.2.2
<b>Loyauté des pratiques</b>				
Actions engagées pour prévenir la corruption	4.6.3.2	Pr.10	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	4.6.3.2
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs			102-2 416-1	4.3.2
Lutte contre l'évasion fiscale	4.6.3.1			4.6.3.1
<b>Satisfaction client</b>				
☆ <i>Net Promoter Score</i> (NPS)	4.6.2.1			4.6.2.1
☆ Catalogue des solutions de mobilité	4.3.1			4.3.1
☆ Catalogue des offres marketing	4.3.2			4.3.2

## 4.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

### Période et périmètre du Reporting RSE

La période de *Reporting* RSE est l'année calendaire du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018.

Dans ce chapitre et sauf indication contraire, les données chiffrées 2018 présentées sont relatives aux filiales Pays détenues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2018 hors données relatives à Buchbinder, groupe de sociétés acquis par Europcar le 20 septembre 2017.

Le périmètre de *Reporting* RSE couvre les *Holdings*, le Centre de Services Partagés et les filiales dites opérationnelles : filiales Pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Portugal, Belgique, Irlande, Danemark,

Luxembourg, Australie et Nouvelle-Zélande) ainsi que les marques Goldcar et Ubeeqo.

Les collaborateurs du Mobility Lab sont intégrés à la holding. Les services E-Car et Brunel sont pour leur part inclus au sein d'Europcar Mobility Group Royaume-Uni. Acquis en cours d'année, les activités de la marque Scooty sont par ailleurs exclues.

Les données publiées sont les données consolidées au niveau Groupe, hormis les données de répartition des effectifs par pays. Elles n'incluent pas les réseaux de franchisés.

### Organisation du Reporting RSE

L'organisation de la campagne de *Reporting* RSE est détaillée dans un protocole présentant l'ensemble des processus et méthodologies de la campagne de *Reporting* RSE. Ce protocole a été diffusé à chaque contributeur du *Reporting* RSE en amont de la campagne.

### Collecte des données

Le *Reporting* RSE est organisé et coordonné par le responsable RSE Groupe, Thomas Fernandez, en collaboration avec les coordinateurs RSE des *Holdings* et des filiales Pays. Au niveau de chaque filiale, la collecte des données est gérée par les équipes en charge et concerne essentiellement les équipes Ressources Humaines, Opérations, Flotte, et Contrôle de Gestion.

### Outil de collecte

Pour collecter et consolider les données, et assurer la traçabilité des données et des processus, Europcar Mobility Group a utilisé le logiciel de collecte des informations extra-financière en ligne de la société Sirsa – Reporting 21. Ce logiciel a été déployé dans toutes les entités concernées par le *Reporting* RSE et a permis à une centaine de contributeurs de renseigner les données du *Reporting* RSE.

### Choix des indicateurs

Afin de réaliser son *Reporting* RSE, Europcar Mobility Group a défini une liste d'indicateurs en fonction de ses risques enjeux principaux.

Cette liste comporte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs répartis en cinq grandes catégories :

### Contrôle et consolidation des données

#### En interne

Les données sont contrôlées au niveau de chaque entité par les équipes en charge de la remontée des informations et par les équipes du contrôle interne. Des contrôles de cohérence automatiques sont réalisés dans le logiciel de collecte puis humainement par l'équipe en charge de l'analyse et de la consolidation des données au niveau Groupe : comparaison des données entre les pays, comparaison aux données historiques, ratio de contrôles localisés (sur le prix des ressources par exemple). Des vérifications sont par ailleurs réalisées sur l'ensemble du périmètre par des équipes au siège Groupe ainsi que par le prestataire Sirsa tout au long de la campagne et à chaque étape clé. Ce travail de vérification entraîne de nombreux échanges avec les filiales Pays afin d'assurer la cohérence et la robustesse des informations communiquées.

#### Vérification des données par un Organisme Tiers Indépendant

Mazars, l'un des commissaires aux comptes de la Société a été désigné comme Organisme Tiers Indépendant par Europcar Mobility Group pour émettre un rapport sur la déclaration de performance extra-financière publiée dans le rapport de gestion, présentée dans le présent Document de Référence en application de la loi sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF – loi n°2018-898).

Environnement, Flotte, Social, Sociétal et Chaîne d'approvisionnement. Elle permet de couvrir les enjeux matériels du Groupe en termes de conformité et de dialogue avec les parties prenantes, mais également de collecter une information servant de base à la définition et au pilotage d'une stratégie RSE.

## Taux de couverture

Étant donné la structure décentralisée du Groupe (plus de 1900 stations dans dix-huit pays), la collecte et l'homogénéisation des données sont un exercice complexe.

Afin de consolider les données et de communiquer sur une information sans biais, le Groupe a introduit la notion de taux de couverture dans son *Reporting* RSE. Cette notion permet de consolider, indicateur par indicateur, les données sur le périmètre sur lequel elles sont disponibles seulement, et permet d'exclure de la couverture d'un indicateur les entités (stations essentiellement) sur lesquelles la donnée n'est pas disponible ou pas homogène avec le reste du Groupe.

Le taux de couverture est calculé pour tous les indicateurs des catégories « social » et « environnement » à partir des indicateurs de référence :

- effectifs permanents et non permanents au 31 décembre 2018 pour le social ;
- nombre total de locations réalisées au cours de l'année pour l'environnement.

Pour chaque indicateur de ces catégories, les contributeurs ont renseigné le périmètre réellement couvert par la valeur de l'indicateur et la valeur consolidée au niveau du Groupe est donc assortie d'un taux de couverture consolidé exact pour chaque indicateur.

Pour l'ensemble du chapitre, le taux de couverture sur les informations sociales est de 100 %. Les informations environnementales correspondent à 100 % des sièges et au minimum 59 % des stations détenues en propre.

## Précisions sur la méthodologie et principales limites

Les entités comprises dans le périmètre du *Reporting* RSE sont réparties dans 18 pays aux lois et aux pratiques sensiblement différentes.

Le choix des indicateurs et leurs définitions ont été préalablement discutés avec les différents contributeurs des différentes entités pour aboutir à des indicateurs les plus adaptés possibles aux réalités de terrain.

### Précisions sur les définitions de certains indicateurs

- À la différence des effectifs de productivité suivis par le Groupe, les effectifs du *Reporting* RSE intègrent les congés longue durée.
- Le taux d'absentéisme est présenté hors congés maternité et paternité.
- Les indicateurs énergie et eau n'intègrent pas les consommations relatives au lavage des véhicules par un prestataire externe.
- Les indicateurs de formation intègrent les effectifs sortis en cours d'année.

### Précisions sur le bilan des émissions de gaz à effet de serre

Le bilan des émissions de gaz à effet de serre présenté est une mise à jour du bilan réalisé par le cabinet spécialisé Quantis. Il est réalisé sur la base des données disponibles collectées au cours de la campagne de reporting RSE 2018. Aucune extrapolation n'a par ailleurs été réalisée.

Deux sources d'émissions provenant du bilan carbone 2016 ont été réutilisées pour cette mise à jour, à savoir celles liées aux « Voyages d'affaires » et aux « Achats hors

flotte ». L'impact est cependant minime sur les résultats (représentant moins de 3 % du bilan carbone total).

Pour les émissions de CO<sub>2</sub>, ont été considérées les consommations énergétiques du Groupe (électricité et gaz essentiellement) et de carburants (gasoil et essence) consommés en interne. Il a ensuite été appliqué des facteurs d'émission carbone spécifiques à chaque pays pour la consommation d'électricité, et identiques pour les autres éléments. Quand ils sont disponibles, les facteurs d'émission utilisés proviennent de la base de données ADEME Les autres facteurs d'émissions proviennent du *CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion*, © OECD/IEA, 2015 (marginal).

En l'absence de précision sur la nature des énergies renouvelables consommées par le Groupe, le facteur d'émissions le plus pénalisant parmi les facteurs d'émissions des énergies renouvelables a été retenu, à savoir le facteur d'émissions liés à la production d'énergie de source photovoltaïque.

### Précisions sur l'exclusion de certaines données requises par la loi sur la déclaration de performance extra-financière

Au vu de l'activité de loueur de véhicules et de pourvoyeur de solutions de mobilité, Europcar Mobility Group a exclu de fait les indicateurs et données relatives à :

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

## 4.9 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)

### Europcar Mobility Group

Société anonyme au capital de 161 030 883 €  
Siège social : Immeuble Metropolitan, 13 ter boulevard Berthier, 75017 Paris  
RCS 489 099 903

### Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

#### Exercice clos le 31 décembre 2018

### Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Europcar Mobility Group, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la Société

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 la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou sur demande au siège de la Société).

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

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

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.



## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 « Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information ».

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>e</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration au paragraphe « Note méthodologique » ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs <sup>(1)</sup> que nous avons considérés les plus importants :
  - 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 <sup>(1)</sup> et couvrent entre 32 et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

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.

(1) **Social** : effectif total, entrées, départs, accident du travail et heures théoriques travaillées, taux de fréquence, proportion d'employés formés ; part des collaborateurs représentés par le CE européen.

**Environnement** : consommation d'énergie, consommation de carburant, consommations d'eau ; rejets de gaz à effet de serre lié aux énergies.

**Flotte** : nombre de véhicules dans la flotte et part des véhicules hybrides et électriques, nombre de kilomètres parcourus et part des kilomètres parcourus par des véhicules électriques et hybrides, émissions moyennes de CO<sub>2</sub> par véhicule, part des véhicules lavés sans eau ni mouvement.

**Sociétal** : part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE.

(2) Royaume-Uni, Allemagne et Irlande.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions de la communication & RSE, de la gestion des risques, ressources humaines, environnement et achats.

## Conclusion

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que :

- sur le périmètre de l'Allemagne représentant 16 % des effectifs Groupe, les heures de formation, le nombre d'employés formés, le nombre d'accidents de travail, les heures théoriques de travail et le taux de fréquence ne sont pas toujours étayés par des documents justificatifs.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

## Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- compte tenu de la diffusion récente du Code éthique dans le cadre du dispositif de lutte contre la corruption, l'organisation, les responsabilités, les actions et les indicateurs de performance associés restent à mettre en œuvre sur le prochain exercice ;
- Europcar Mobility Group a entamé des travaux sur sa trajectoire carbone en réponse aux risques de changement climatique et rejets dans l'air, mais n'a pas fixé à ce stade d'objectifs de réduction à moyen et long terme des émissions de Gaz à Effet de Serre

Fait à Paris La Défense, le 21 février 2019

L'organisme tiers indépendant

Mazars S.A.S.

Isabelle Massa

Associée

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

# 05

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE</b>	<b>316</b>	<b>5.3</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>349</b>
5.1.1	Directoire	316	5.3.1	Rémunération des membres du Directoire	349
5.1.2	Conseil de surveillance	321	5.3.2	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	366
5.1.3	Déclarations liées au gouvernement d'entreprise	333	5.3.3	Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux	368
5.1.4	Application du Code AFEP-MEDEF	336	<b>5.4</b>	<b>ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>376</b>
5.1.5	Autres organes de direction	337			
<b>5.2</b>	<b>FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>338</b>			
5.2.1	Principales dispositions des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil de surveillance	338			
5.2.2	Activités du Conseil de surveillance en 2018	339			
5.2.3	Comités du Conseil de surveillance	341			
5.2.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	347			

## 5.1 ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

La Société a adopté le 9 mars 2015 la forme de société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, qui permet de distinguer les fonctions de direction et de gestion, assumées par le Directoire, et les fonctions de contrôle, dévolues au Conseil de surveillance, ce dernier contrôlant le Directoire dans sa gestion de la Société. Cette séparation

répond particulièrement bien aux préoccupations d'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives et les fonctions de contrôle qui inspirent les principes du gouvernement d'entreprise. Avant cette date, la Société était une société anonyme à Conseil d'administration.

### 5.1.1 Directoire

#### Évolutions survenues en 2018-2019

Les principaux changements intervenus au sein du Directoire au cours de l'exercice 2018 et jusqu'à la date du présent Document de Référence sont les suivants :

Monsieur Kenneth McCall a démissionné le 21 novembre 2018, de son mandat de membre du Directoire et Directeur Général de la Société.

Monsieur Olivier Baldassari, Directeur Pays et Opérations a été nommé membre du Directoire, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019 pour une durée de quatre ans, par décision du Conseil de surveillance de la Société en date du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Le mandat de membre du Directoire de Madame Caroline Parot, également Présidente du Directoire, arrivant à échéance le 8 mars 2019, le Conseil de surveillance du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations a décidé de le renouveler pour une durée de quatre ans.

Le mandat de membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero arrivant à échéance le 8 mars 2019, le Conseil de surveillance du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations a décidé de le renouveler pour une durée de quatre ans.

Le Conseil de surveillance a décidé lors de sa réunion du 31 janvier 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de nommer Monsieur Albéric Chopelin, membre du Directoire de la Société, pour une durée de quatre ans à compter de son arrivée dans le Groupe, soit le 15 avril 2019.

#### Composition du Directoire

Les tableaux ci-dessous présentent la composition du Directoire à la date du présent Document de Référence et sa composition à compter de l'arrivée de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire ainsi que les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Directoire en dehors de la Société (au sein ou en dehors du Groupe) au cours des cinq dernières années.

**MADAME CAROLINE PAROT PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE****Adresse professionnelle :**

Europcar Mobility Group S.A.  
13 ter boulevard Berthier 75017  
Paris

**Âge et nationalité :**

47 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

9/03/2015

**Date de première nomination en qualité de Présidente du Directoire :**

23/11/2016

**Date d'échéance du mandat :**

8/03/2023 <sup>(2)</sup>

**Nombre d'actions de la Société détenues :**

109 091 actions ordinaires  
528 actions de préférence  
de catégorie C  
528 actions de préférence  
de catégorie D

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group**

→ Présidente d'Europcar Services, Unipessoal, Lda

**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group**

→ Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité audit et financement d'Ingenico

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

→ Administrateur de Car2go Europe GmbH

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Caroline Parot a rejoint le Groupe en 2011, au sein duquel elle a occupé les fonctions de Directeur financier à compter de mars 2012, après avoir été contrôleur de gestion Groupe (2011-2012). Caroline Parot a été Directeur général Finances à compter du 20 mai 2015, puis Directeur général à compter du 22 juillet 2016, avant de démissionner de ses fonctions de Directeur général suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire le 23 novembre 2016.
- Auparavant, elle a occupé les fonctions de contrôleur de gestion Groupe (2009-2011) et de membre du Comité de direction (2010-2011) au sein du groupe Technicolor et a notamment été en charge de la restructuration de la dette de Thomson-Technicolor.
- Elle a également occupé au sein de ce même groupe les fonctions de Directeur financier du secteur Technologie (2008-2009) et de contrôleur du Département propriété intellectuelle et gestion des licences (2005-2008).
- Elle était jusqu'en 2005 auditeur chez Ernst & Young où elle a débuté sa carrière en 1995.
- Caroline Parot est titulaire d'un DEA d'Économie Mathématique de l'Université Panthéon-Sorbonne et d'un Master en Finance de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Caroline Parot est également titulaire du DESCF.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Le mandat de membre et Présidente du Directoire de Madame Caroline Parot a été renouvelé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 21 décembre 2018 pour une durée de quatre ans à compter du 8 mars 2019.

**MONSIEUR FABRIZIO RUGGIERO****DIRECTEUR GÉNÉRAL – DIRECTEUR DES BUSINESS UNITS – MEMBRE DU DIRECTOIRE****Adresse professionnelle :**

Europcar Mobility Group S.A.  
13 ter boulevard Berthier 75017  
Paris

**Âge et nationalité :**

49 ans  
Nationalité italienne

**Date de première nomination :**

9/03/2015

**Date d'échéance du mandat :**

8/03/2023 <sup>(2)</sup>

**Nombre d'actions de la Société détenues :**

68 168 actions ordinaires  
234 actions de préférence de  
catégorie C  
234 actions de préférence de  
catégorie D

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group**

- Administrateur unique d'Europcar Lab Italy Srl
- Administrateur Europcar Italia S.p.A.
- Administrateur de GoCar Carsharing Limited

**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group**

- Administrateur de Wanderio S.p.A.

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Président of ANIASA – National Association for Companies operating in Car&Van Rental and Automotive services

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Fabrizio Ruggiero a rejoint le Groupe en mai 2011, au sein duquel il a été nommé *Managing Director* de la société Europcar Italia S.p.A. et *Head of Mobility* (Responsable des Solutions de Mobilité) du Groupe.
- Auparavant, il a occupé de 2004 à 2011 les fonctions de General Manager de la société italienne Leasys, société contrôlée par Fiat Group Automobiles et Crédit Agricole et leader en Italie de la location « d'affaires à long terme ».
- De 2005 à 2007, il a occupé au sein de cette même société les fonctions de Directeur marketing et des ventes et de 2004 à 2005, les fonctions de Directeur des opérations. Fabrizio Ruggiero était auparavant Manager de Bain & Company Italy (bureau de Rome) de 2000 à 2004 et consultant chez Accenture (bureau de Rome) de 1997 à 2000.
- Fabrizio Ruggiero est diplômé d'un Master en gestion d'entreprises du MIP Politecnico di Milano (1999) et d'un diplôme en management de l'Università degli Studi di Roma (1995).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Le mandat de membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero a été renouvelé par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 21 décembre 2018 pour une durée de quatre ans à compter du 8 mars 2019.



**MONSIEUR OLIVIER BALDASSARI****DIRECTEUR PAYS & OPÉRATIONS – MEMBRE  
DU DIRECTOIRE****Adresse professionnelle :**

Europcar Mobility Group S.A.  
13 ter boulevard Berthier 75017  
Paris

**Âge et nationalité :**

55 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

21/12/2018 avec effet au 01/01/2019

**Date d'échéance du mandat :**

01/01/2023

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

Néant

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Membre et Président du Conseil de surveillance d'Europcar Autovermietung GmbH
- Membre du Conseil d'administration d'Executive Trust Limited et d'Europcar UK Limited

**Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Néant

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Membre du Conseil d'administration de Rexel USA, Inc.
- Membre du Conseil d'administration de Vantage Electrical Group, Inc.

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Olivier Baldassari a rejoint le Groupe en janvier 2019 en qualité de Directeur des Pays et des Opérations et membre du Directoire de la Société.
- Précédemment, il était Vice-Président Opérations et Logistique sur le périmètre USA au sein du groupe Rexel.
- De 2011 à 2016, il a occupé au sein de cette même société les fonctions de Directeur des Opérations sur le périmètre France et Europe du Sud et de 2007 à 2011 les fonctions de Directeur des Systèmes d'Information du Groupe.
- De 2005 à 2007, il était Directeur Exécutif en charge des Applications Globales chez Delphi Corporation, et de 2003 à 2005 Directeur des Systèmes d'Information sur le périmètre Europe, Moyen Orient et Afrique dans cette même Société.
- Auparavant, il occupait les fonctions de Directeur des Systèmes d'Information (2000-2003), de Directeur de Programme (1998-2000), et de Directeur Logistique (1995-1998) au sein du Groupe Smurfit Kappa.
- Il a commencé sa carrière comme consultant chez Andersen Consulting (1987-1991), puis comme responsable de production chez Vallourec (1992-1995).
- Olivier Baldassari est diplômé d'un Master en Sciences de l'École des Mines de Paris (1986) et d'un Master en gestion d'entreprises de l'INSEAD (1992)

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

## MONSIEUR ALBÉRIC CHOPELIN DIRECTEUR COMMERCE & CLIENTS – MEMBRE DU DIRECTOIRE



### Adresse professionnelle :

Europcar Mobility Group S.A.  
13 ter boulevard Berthier 75017  
Paris

### Âge et nationalité :

42 ans  
Nationalité française

### Date de première nomination :

31/01/2019 avec effet au 15/04/2019

### Date d'échéance du mandat :

15/04/2023

### Nombre d'actions de la Société détenues :

Néant

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

#### Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées <sup>(3)</sup> par Europcar Mobility Group

→ Néant à la date du présent Document de Référence

#### Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(3)</sup> par Europcar Mobility Group

→ Néant à la date d'arrivée dans le Groupe prévue le 15 avril 2019

#### Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Directeur Ventes et Marketing Monde du Groupe PSA
- Directeur général de PSA Deutschland GmbH
- Directeur Général de Citroën Deutschland GmbH
- Directeur Général de Peugeot Deutschland GmbH
- Administrateur de Peugeot Suisse SA

### EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Albéric Chopelin rejoint le Groupe en avril 2019 en qualité de Directeur Commerce et Clients, membre du Directoire de la Société.
- Depuis 2018, il reportait au Président du groupe PSA en tant que Directeur Ventes et Marketing global, pour les marques Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel, Vauxhall et Free2Move.
- Au sein du Groupe PSA, il était Cadre Dirigeant depuis 2011 et avait occupé les fonctions successives de Directeur Général Peugeot Slovénie (2009-2011), Directeur Général Peugeot Pays-Bas (2011), Directeur Général PSA Benelux (2011-2013), Directeur Peugeot Europe Centre & Nord (2013-2014) et Directeur Général de PSA Allemagne (2014-2018).
- Auparavant, Albéric Chopelin a travaillé pour le groupe BMW en tant que Directeur Régional (2007-2009). De 2001 à 2007, il a occupé les fonctions de Chef de Région (2001-2004) puis Directeur Réseau Agents (2004-2007) au sein du Groupe Ford Motor Company.
- Il a commencé sa carrière en France, d'abord au marketing du Groupe BMW puis dans le groupe de distribution automobile HBR, dans des fonctions d'encadrement commercial et de gestion de points de ventes.
- Albéric Chopelin est diplômé d'un Master en Management et Commerce à l'EM Lyon (1999) et a suivi un programme *Executive Education* MBA à HEC Paris (2009).

(3) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

## 5.1.2 Conseil de surveillance

Le tableau ci-après retrace les évolutions survenues au sein du Conseil de surveillance et de ses comités au cours de l'exercice 2018 et jusqu'à la date du présent Document de Référence.

Date d'effet	Changement intervenu
17/05/2018	Ratification de la cooptation de Madame Amandine Ayrem en qualité de membre du Conseil de surveillance.
17/05/2018	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Pascal Bazin.
17/05/2018	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Eric Schaefer.
17/05/2018	Nomination de Madame Petra Friedmann en qualité de membre de Conseil de surveillance et intégration du Comité des rémunérations et des nominations.
21/06/2018	Création du Comité stratégique par décision du Conseil de surveillance en date du 20 mars 2018 et intégration de Monsieur Jean-Paul Bailly en qualité de Président du Comité Stratégique et de Monsieur Patrick Sayer, Monsieur Philippe Audouin, de Madame Petra Friedmann et de Madame Virginie Fauvel en qualité de membres du Comité stratégique par décision du Conseil de surveillance en date du 21 juin 2018.
12/11/2018	Désignation par le Comité de Groupe de Madame Adèle Mofiro en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société représentant les salariés et intégration du Comité des rémunérations et des nominations par décision du Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018.

### 5.1.2.1 Composition du Conseil de surveillance

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil de surveillance à la date du présent Document de Référence et les principaux mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil de surveillance en dehors de la Société (au sein ou en dehors du Groupe) au cours des cinq dernières années.

#### MONSIEUR JEAN-PAUL BAILLY

#### PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – PRÉSIDENT DU COMITÉ STRATÉGIQUE – MEMBRE INDÉPENDANT



##### Adresse professionnelle :

38, rue Gay-Lussac  
75005 Paris

##### Âge et nationalité :

72 ans  
Nationalité française

##### Date de première nomination :

8/06/2015

##### Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

##### Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

#### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

##### Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group

→ Administrateur et membre du Comité d'audit et des risques et Président du Comité d'engagements d'Edenred <sup>(2)</sup>

##### Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

→ Administrateur et membre du Comité d'audit et Président du Comité de gouvernance et RSE d'Accor Hotels <sup>(2)</sup>

#### EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Jean-Paul Bailly a consacré l'intégralité de sa carrière au Service Public en participant au management et à la direction de deux grandes entreprises publiques, la RATP puis La Poste.
- Il a débuté sa carrière en 1970 au sein de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP). En 1978, il prend la direction de la Coopération Technique Française à Mexico.
- Puis, il rejoint à nouveau la RATP en 1982, où il occupe notamment les postes de Directeur du Département du matériel roulant autobus, Directeur du Métro et du RER, Directeur du personnel. En 1990, Jean-Paul Bailly est nommé Directeur général adjoint puis Président-Directeur général de 1994 à 2002.
- Il a été Président-Directeur général de La Poste de 2002 à 2013 et en est le Président d'Honneur depuis octobre 2013.
- Il a été par ailleurs Président d'Entreprise et Personnel, Vice-Président de Confrontations Europe, Président de l'ANVIE et membre du Conseil économique, social et environnemental de 1995 à 2015.
- Il est Président des « Entreprises pour la cité », membre du Conseil d'administration de l'hôpital St. Joseph.
- Jean-Paul Bailly est diplômé de l'École Polytechnique et du MIT. Il est Officier de la Légion d'Honneur et Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

**MONSIEUR PASCAL BAZIN**

**VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –  
PRÉSIDENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET  
DES NOMINATIONS ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT –  
MEMBRE INDÉPENDANT**

**Adresse professionnelle :**

49 Bis, route de Montesson  
78110 Le Vesinet

**Âge et nationalité :**

62 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

8/06/2015

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2021

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Administrateur de Modacin France
- Président de PB Consulting

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Administrateur de Belvédère SA <sup>(2)</sup>
- Administrateur de Darty Plc
- Administrateur de Belron SA
- Administrateur d'Alcopa NV SA

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Pascal Bazin a été, de juin 2014 jusqu'au changement du mode de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, représentant de la société PB Consulting au sein du Conseil d'administration de la Société.
- Pascal Bazin est le fondateur et Président de PB Consulting, cabinet de consultant spécialisé dans le coaching professionnel et stratégique et administrateur de Modacin France.
- Pascal Bazin a été Directeur général d'Avis Europe Plc de janvier 2008 à décembre 2011, où il a dirigé avec succès le redressement de l'activité et conduit le développement du groupe vers de nouveaux marchés comme la Chine et de nouvelles offres de mobilité comme l'autopartage. Il a quitté ses fonctions en fin d'année 2011 à la suite de la cession de son activité à Avis Budget Group, Inc.
- Il a rejoint Avis Europe en 2005 après avoir quitté Redcats, troisième groupe de vente directe au monde, où il était Directeur général de la division des marques spécialisées et Vice-Président du développement/stratégie du groupe.
- Parmi les précédentes fonctions qu'il a occupées, il a été Directeur général de plusieurs divisions du Groupe cosmétique Yves Rocher en Europe du Sud et en Amérique du Nord.
- Pascal Bazin a débuté sa carrière au sein du cabinet de conseil en management Peal Marwick Mitchell.
- Pascal Bazin est diplômé de l'École Polytechnique.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

**MONSIEUR PATRICK SAYER****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –  
MEMBRE DU COMITÉ STRATÉGIQUE****Adresse professionnelle :**

143 avenue Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

**Âge et nationalité :**

61 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

24/02/2015

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2018

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

87 460 actions

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Administrateur d'AccorHotels<sup>(2)</sup>
- Membre du *Board of Directors* d'I-Pulse (USA)
- Président de CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance et CarryCo Croissance 2
- Membre du *Board of Directors* de Tech Data Corporation (USA)<sup>(3)</sup>
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo SE<sup>(2)</sup>

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Président du Directoire d'Eurazeo SE<sup>(2)</sup>
- Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile)
- Vice-Président et membre du Conseil de surveillance de Rexel<sup>(2)</sup>
- Membre du Comité de surveillance de Foncia Holding
- Président, Vice-Président et membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier<sup>(2)</sup>
- Président du Conseil de surveillance d'Europcar Mobility Group
- Administrateur de STET, Gruppo Banca Leonardo (Italie) et Colyzeo Investment Advisors (UK)
- Président d'Eurazeo Capital Investissement, Legendre Holding 25 et Legendre Holding 26
- Directeur général de Legendre Holding 19

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Patrick Sayer a été Président du Directoire d'Eurazeo de mai 2002 à avril 2018.
- Il a été précédemment associé-gérant de Lazard Frères et Cie à Paris et *Managing Director* de Lazard Frères & Co à New York.
- Ancien Président de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC, devenue France Invest), il est également administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris et il enseigne la finance (Master 225) à l'Université de Paris Dauphine.
- Membre du Club des Juristes, il est par ailleurs magistrat consulaire au Tribunal de Commerce de Paris.
- Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Société cotée étrangère.



**MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET MEMBRE DU COMITÉ STRATÉGIQUE****Adresse professionnelle :**

Eurazeo SE  
1, rue Georges-Berger  
75017 Paris

**Date de première nomination :**

24/02/2015

**Âge et nationalité :**

62 ans

Nationalité française

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2020

**Nombre d'actions de la Société détenues :**

6 000 actions ordinaires

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group**

- Membre du Directoire et Directeur général Finances d'Eurazeo SE<sup>(2)</sup>
- Président et Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo PME
- Président de LH APCOA, Legendre Holding 19, Legendre Holding 26, Legendre Holding 27, Legendre Holding 29, Legendre Holding 30, Legendre Holding 34, Legendre Holding 35, Legendre Holding 36, Legendre Holding 42, Legendre Holding 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 47, Legendre Holding 51, Legendre Holding 57, Legendre Holding 58, Legendre Holding 59, Legendre Holding 60, Legendre Holding 62, Legendre Holding 65, Legendre Holding 66, Legendre Holding 67, Eurazeo Patrimoine, LH CPK, LH GP, LH Mano, LH Novacap, LH Iberchem, LH Open Road, LH PMG et LH WS
- Directeur général de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25, CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance, CarryCo Brands et CarryCo Capital 2
- Président du Comité de surveillance de Legendre Holding 28
- Vice-Président d'Alpine Newco, Inc (USA)
- Administrateur délégué d'Eurazeo Services Lux (Luxembourg)
- Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'administration de SFGI

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier<sup>(2)</sup> et d'Elis<sup>(2)</sup>
- Administrateur d'Holdelis
- Directeur général de Legendre Holding 33, Legendre Holding 54, Legendre Holding 55, La Mothe, Eurazeo Capital Investissement et Eureka Participation
- Président de EP Aubervilliers, Legendre Holding 21, Legendre Holding 31 (devenue Les Amis d'Asmodée), Legendre Holding 32 (devenue Asmodée II), Legendre Holding 41, CPK, CPK Manco, Seqens Group Holding, Novacap Group Bidco et Ray France Investment
- Vice-Président du *Supervisory Board* de APCOA Parking AG (Allemagne)
- Membre de l'Advisory Board de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)
- *Managing Director* de Perpetuum MEP Verwaltung GmbH (Allemagne)

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Philippe Audouin était administrateur de la Société de 2006 jusqu'au changement de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
- Il a commencé sa carrière en créant et développant sa propre entreprise pendant près de dix ans. Après l'avoir cédée, Philippe Audouin a été Directeur financier et fondé de pouvoir (Prokurist), en Allemagne, de la première JV entre France Telecom et Deutsche Telekom de 1992 à 1996.
- De 1996 à 2000, Philippe Audouin a occupé le poste de Directeur financier, des ressources humaines et de l'administration de France Telecom, division Multimédia. Il était également membre du Conseil de surveillance de PagesJaunes. D'avril 2000 à février 2002, il a rejoint le groupe Arnault en tant que Directeur financier d'Europ@Web.
- Il a également enseigné pendant 5 ans comme chargé de cours puis Maître de conférence en 3<sup>e</sup> année à l'école HEC (option « entrepreneurs »).
- Philippe Audouin a rejoint Eurazeo en 2002 en tant que Directeur administratif et financier d'Eurazeo et a été nommé membre du Directoire en mars 2006 puis Directeur Général Finance en 2018.
- Il est également membre de la Commission Consultative Émetteurs de l'AMF et membre de l'Association nationale des Dirigeants Finance-Gestion (DFCG).
- Philippe Audouin est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

**MADAME AMANDINE AYREM** MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**Adresse professionnelle :**

Eurazeo SE  
1, rue Georges-Berger  
75017 Paris

**Âge et nationalité :**

36 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

24/07/2017

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2019

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires <sup>(3)</sup>

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Principal de Eurazeo SE <sup>(2)</sup>
- Membre du Comité de surveillance de CPK
- Administrateur de Fragrance Spanish Topco SL (Espagne)

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Néant

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- De 2007 à 2010, Amandine Ayrem a débuté sa carrière au sein des équipes « Investment Banking » de Deutsche Bank à Paris. Elle est intervenue sur diverses missions de conseil en fusions-acquisitions pour le compte d'acteurs industriels européens ainsi que pour des fonds d'investissements.
- Amandine Ayrem a rejoint Eurazeo en 2010 et a notamment participé à la réalisation ou au suivi des investissements dans Europcar, Foncia, CPK, Les Petits Chaperons Rouges et Iberchem.
- Amandine Ayrem est diplômée de HEC Paris et de la Columbia Business School.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Prêt d'actions consenti par Eurazeo.

**MONSIEUR ÉRIC SCHAEFER****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE  
DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS****Adresse professionnelle :**

Eurazeo North America Inc.  
745, Fifth Avenue  
10151 New York, USA

**Âge et nationalité :**

37 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

24/02/2015

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2021

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires <sup>(3)</sup>

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- *Managing Director* d'Eurazeo SE <sup>(2)</sup>
- *Managing Director* d'Eurazeo North America Inc. (USA)
- Membre du Comité de surveillance de CPK
- *Secretary* de EZ Open Road Blocker Inc. (USA)
- Vice-Président d'Open Road Holdings LLC (USA)
- Membre du *Board of Directors* de Open Road Parent LLC (USA) et de Trader Interactive LLC (USA)

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Administrateur d'Holdelis
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit d'Elis <sup>(2)</sup>
- Membre du Conseil de surveillance de AX
- Représentant permanent d'Eurazeo au sein du Conseil d'administration d'Europcar Mobility Group
- Membre du Conseil de surveillance d'Asmodée Holding

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Éric Schaefer a été administrateur d'Europcar Mobility Group de janvier 2013 à juin 2014, puis représentant de la société Eurazeo au sein du Conseil d'administration d'Europcar Mobility Group d'octobre 2014 jusqu'au changement du mode de gouvernance de la Société en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.
- Éric Schaefer est *Managing Director* d'Eurazeo Capital (New-York). Il est en charge du *sourcing* et de la réalisation d'investissements ainsi que du suivi de la performance des sociétés du portefeuille d'Eurazeo.
- Depuis son arrivée au sein d'Eurazeo en 2004, il s'est spécialisé dans les secteurs des services aux entreprises et des biens de consommation et a participé à la structuration et au développement d'Eutelsat, B&B Hotels, Europcar, Elis, Asmodée et CPK.
- Éric Schaefer a été nommé parmi les Étoiles montantes du Private Equity dans le classement 40 under 40 du Private Equity News du Dow Jones en 2015, puis a figuré dans la promotion 2016 des Young Leaders sélectionnés par la French American Foundation.
- Éric est diplômé d'HEC Paris et de l'École Polytechnique en finance.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

(3) Prêt d'actions consenti par Eurazeo SE.

**MADAME PETRA FRIEDMANN****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –  
MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES  
NOMINATIONS ET MEMBRE DU COMITÉ STRATÉGIQUE –  
MEMBRE INDÉPENDANT****Adresse professionnelle :**

5 rue de Béarn  
75003 Paris

**Âge et nationalité :**

64 ans

Nationalité française

**Date de première nomination :**

17/05/2018

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2021

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Vice-Présidente d'Humanium (ONG)
- Administratrice de Boursorama

**Fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Néant

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Petra Friedmann a débuté sa carrière en 1978 en tant que chercheuse en économie et sociologie à l'Institut für Sozialforschung de Cologne et à l'université de Brême.
- En 1985, elle crée une agence de voyage puis elle bâtit en 1988, un tour-opérateur moyen-courrier.
- En 1992, elle s'installe en France et rejoint le groupe Marmara-TUI. En tant que Directrice marketing, elle décide dès 1998 de bâtir l'offre en ligne du groupe qui sera l'un des premiers à proposer la réservation de forfaits en ligne.
- Passionnée par cette expérience dans l'e-commerce, elle rejoint en 1999 le site européen de vente aux enchères Tradus (QL.com Plc) en tant que Directrice France.
- À partir de 2002, Petra Friedmann prend la Direction générale d'Opodo en France, elle lance et développe la marque et en fait en l'espace de quelques années l'une des premières agences de voyage en ligne de l'hexagone.
- En 2009, HomeAway, leader mondial de la location de vacances, lui confie la structuration et l'expansion de ses opérations européennes, en tant que Présidente EMEA.
- En 2015, elle devient Vice-Présidente de l'ONG suisse Humanium, dédiée à la défense des droits de l'enfant.
- Depuis 2012, elle est administratrice indépendante du Groupe Boursorama.
- Petra Friedmann est diplômée de l'Université Bielefeld en sociologie et titulaire d'un Doctorat en sciences politiques et économiques de l'Université de Brême.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

**MADAME VIRGINIE FAUVEL****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –  
MEMBRE DU COMITÉ STRATÉGIQUE ET MEMBRE DU COMITÉ  
D'AUDIT – MEMBRE INDÉPENDANT****MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Membre du Directoire d'Euler Hermes <sup>(2)</sup>
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des nominations de Neopost <sup>(2)</sup>

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Membre du Comité exécutif d'Allianz France (Allemagne)

**Adresse professionnelle :**

1, place des saisons  
92048 Paris-La Défense Cedex

**Âge et nationalité :**

44 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

24/02/2015

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2020

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Diplômée de l'École des Mines de Nancy, Virginie Fauvel a commencé sa carrière en 1997 chez Cetelem, en tant que Responsable Score Risque puis Directrice CRM avant de devenir Directrice de la stratégie Internet monde en 2004, puis Directrice de la *Business Unit e-business* France en 2006.
- Elle a ensuite intégré la banque de détail en France de BNP Paribas en 2009 pour diriger et développer la banque en ligne avant d'être Directrice des banques en ligne en Europe en 2012. À ce titre, elle a lancé (mi 2013) HelloBank!, la première banque européenne 100 % mobile.
- Elle a rejoint Allianz France en juillet 2013, en qualité de membre du Comité exécutif en charge du Digital et du Market Management.
- Virginie a été membre du Conseil national du numérique de 2013 à 2016.
- Depuis le 15 janvier 2018, elle a rejoint le Directoire d'Euler Hermes, en charge de la zone des Amériques et de la transformation du Groupe.
- Elle est administratrice de Neopost depuis juin 2016.
- Virginie Fauvel est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

(2) Société cotée française.

## MONSIEUR SANFORD MILLER MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – MEMBRE INDÉPENDANT



### Adresse professionnelle :

444 Seabreeze Blvd Ste.  
1002 Daytona Beach, FL 32118  
États-Unis

### Âge et nationalité :

66 ans  
Nationalité américaine

### Date de première nomination :

8/06/2015

### Date d'échéance du mandat :

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2018

### Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

### MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS

#### Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup> par Europcar Mobility Group

- *Advisory Board Member* de CenterState Bank of Florida, LLC
- Fondateur et Associé Gérant de Basin Street Partners LLC
- Président Directeur Général de Carey International

#### Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- *Vice Chairman* of the Board & Founding Director de Gateway Financial Holdings of Florida, Inc.
- Membre du *Board of Directors* de Stonewood Holdings LLC

### EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION

- Sanford Miller possède une grande expérience dans le domaine du transport et du tourisme, et une fine connaissance du marché de la location de voitures.
- Il a débuté sa carrière en 1979 au sein de la société de location de véhicules Budget Group, Inc. qu'il a intégrée en tant que chef d'exploitation de la région nord-est des États-Unis, avant de devenir franchisé de Budget Rent-a-Car de 1980 à 1987.
- Nommé *Chief Executive Officer* de Team Rental Group en 1987 où il a notamment supervisé l'acquisition de Cruise America, VPSI, Premier Car Rental et Budget Rent-a-Car, il a ensuite occupé les fonctions de Président, *Chief Executive Officer* et *Chairman* de Budget Group de 1997 à 2003, où il a supervisé l'achat de Ryder TRS ainsi que le rachat de Budget Group par Cendant Corporation.
- De 2003 à 2012, il a occupé les fonctions de Co-Chairman et *Co-Chief Executive Officer* de Franchise Services of North America, Inc., où il a piloté l'acquisition d'Advantage-Rent-a-Car, la fusion avec Rent a Wreck Capital et U-Save.
- Il a été également administrateur de la chaîne de restaurant Stonewood Holdings, de la fondation Oswego de l'Université d'État de New York, et Président de l'American Car Rental Association.
- Sanford Miller est actuellement Président Directeur Général de la société Carey International et Managing Partner de la société d'investissement Basin Street Partners qu'il a fondée en 2001 et a été de 2006 à 2017 *Vice Chairman of the Board & Founding Director* de la banque Gateway Financial Holdings of Florida, Inc. Il est également consultant en management au sein du Gerson Lehrman Group depuis 2003.
- Sanford Miller est titulaire d'un Bachelor of Science, Business de la State University of New York, Oswego, New York.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.



**MADAME KRISTIN NEUMANN****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE –  
PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT – MEMBRE INDÉPENDANT****Adresse professionnelle :**

LSG Lufthansa Service  
Holding AG  
FRA Z/VF  
Dornhofstrasse 38  
Allemagne

**Âge et nationalité :**

47 ans  
Nationalité allemande

**Date de première nomination :**

10 mai 2016

**Date d'échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l'exercice clos le 31 décembre  
2019

**Nombre d'actions de la Société  
détenues :**

500 actions ordinaires

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées<sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

- Membre du Comité exécutif de LSG Lufthansa Service Holding AG
- Membre du Conseil de surveillance de LSG FRA ZE, LSG FRA ZD et LSG MUC

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

- Membre du Conseil de surveillance de Solarparc AG et Germanwings GmbH

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Kristin Neumann a commencé sa carrière en 2000 chez Thomas Cook AG en tant que spécialiste et ensuite responsable du Département programmation et coordination du Département IT, puis responsable du contrôle des ventes sur le marché allemand (2003), Directeur administratif et financier de l'Europe continentale (2006), Directeur administratif et financier de l'Europe centrale (2008), membre du Conseil d'administration de Thomas Cook AG (2010), Directeur administratif et financier du Royaume-Uni et de l'Europe continentale (2012-2014), en charge notamment de la restructuration du marché anglais.
- Elle intègre ensuite LSG Lufthansa Service Holding AG en 2014 en tant que Directeur administratif et financier et Directeur des ressources humaines (*Chief Officer Human Resources*).
- Kristin Neumann est diplômée de la Georg-August-Universität Göttingen en microéconomie et gestion d'entreprise (Diplom-Kauffrau, 1997) et est titulaire d'un Doctorat en administration des entreprises de la même université (1999) où elle a également occupé les fonctions d'assistante à l'enseignement diplômée et de responsable scientifique (1997-2000).

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

**MADAME ADÈLE MOFIRO****MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRÉSENTANT  
LES SALAIRES – MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS  
ET DES NOMINATIONS****MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS****Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>  
par Europcar Mobility Group**

→ Néant

**Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices**

→ Néant

**Adresse professionnelle :**

Europcar France  
2, rue René-Caudron – Parc  
d’Affaires le Val St Quentin  
78960 Voisins le Bretonneux

**Âge et nationalité :**

51 ans  
Nationalité française

**Date de première nomination :**

21 décembre 2018

**Date d’échéance du mandat :**

Assemblée Générale Ordinaire  
appelée à statuer sur les comptes  
de l’exercice clos le 31 décembre  
2022

**Nombre d’actions de la Société  
détenues :**

Néant

**EXPÉRIENCE EN MATIÈRE DE GESTION**

- Madame Adèle Mofiro est titulaire d’une maîtrise en droit des affaires international et d’un Master 2 de Droit des assurances. Elle a auparavant été assistante juridique et administrative au sein d’un cabinet d’avocat parisien.
- Elle rejoint la société Europcar France en 2000, au sein du service centrale de réservation, puis au Département crédit en 2002.
- En 2007 elle intègre le service assurance de la société Europcar France en qualité d’analyste recours clients, pour ensuite être promue en 2010 au poste de superviseur dommages de ce service.
- Depuis 2018, Madame Adèle Mofiro occupe les fonctions de référente dossiers complexes au sein du Département assurance de la société Europcar France.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L. 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

### 5.1.3 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance est tenu d'établir le rapport prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce sur le gouvernement d'entreprise. Ce rapport figure à la Section 5.2.4 « *Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise* » et inclut les informations mentionnées aux articles L. 225-37-3 à L. 225-37-5 et L. 225-82-2 du Code de commerce, ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice.

#### 5.1.3.1 Absence de liens familiaux

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document de Référence, aucun lien familial entre les membres du Conseil de surveillance et les membres du Directoire de la Société.

#### 5.1.3.2 Absence de condamnation

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, en ce qui concerne les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de la Société : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

#### 5.1.3.3 Absence de conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites à la Section 7.2 « *Opérations avec les apparentés* » du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la date du présent Document de Référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil de surveillance et du Directoire et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. Une mission de conseil, d'une durée de six mois, en matière de développement du Groupe à l'international, a été confiée par le Conseil de surveillance à Monsieur Sanford Miller, le 18 octobre 2018, telle que décrite à la Section 5.3.2.2 « *Rémunération 2018 des membres du Conseil de surveillance* » du Document de Référence. Cette mission a été considérée comme étant conforme à l'intérêt social de la Société par le Conseil de surveillance.

En dehors de cette mission et à la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de services liant un des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

En cas de conflit d'intérêt, le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que le membre du Conseil de surveillance doit informer le Conseil, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit également que lorsque l'un des membres du Conseil de surveillance se trouve dans une situation de conflit d'intérêt, même potentiel, à propos d'un sujet devant être débattu par le Conseil, le Président s'assure, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations qui aura examiné au préalable le conflit d'intérêt, que l'information ayant trait à ce sujet ne soit pas communiquée à ce membre, sans préjudice des obligations de ce dernier.

À la date du présent Document de Référence, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte ou accord quelconque conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société a été nommé en cette qualité.

À la date du présent Document de Référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil de surveillance et/ou les membres du Directoire concernant la cession dans un certain laps de temps de tout ou partie de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception (i) de certaines dispositions légales, (ii) de certaines dispositions prévues aux termes des règlements généraux des plans d'attributions d'actions de performance dont les membres du Directoire ont été bénéficiaires ou dans le cadre d'actions de préférence souscrites, telles que décrites aux Sections 5.3.1.4 et 5.3.1.5 du Document de Référence (iii) des règles relatives à la prévention des délits d'initiés telles que prévues dans le règlement général de l'AMF et (iv) des recommandations du Code AFEP-MEDEF, imposant une obligation de conservation d'actions.

#### 5.1.3.4 Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Code AFEP-MEDEF dans sa version de juin 2018 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), auquel la Société se réfère, et au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil de surveillance examine annuellement la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance. Le Conseil de surveillance a procédé à cet examen le 20 février 2019 sur la base de l'analyse effectuée préalablement par le Comité des rémunérations et des nominations en date du 19 février 2019. L'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF ont été retenus pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil de surveillance.

L'application de l'ensemble de ces critères a conduit le Conseil de surveillance à retenir comme membres indépendants :

→ Monsieur Jean-Paul Bailly ;

- Madame Virginie Fauvel ;
- Madame Petra Friedmann ;
- Monsieur Pascal Bazin ;
- Monsieur Sanford Miller ; et
- Madame Kristin Neumann.

À la date du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance compte onze membres, dont six sont indépendants, représentant 60 % de l'effectif du Conseil de surveillance (hors membre représentant les salariés) et un membre représentant les salariés. Conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, le membre représentant

les actionnaires salariés n'est pas comptabilisé pour le calcul du pourcentage de membres indépendants du Conseil de surveillance.

Chaque membre du Conseil de surveillance est invité à transmettre annuellement à la Société une déclaration au titre de chacun des critères d'indépendance. Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères d'indépendance énoncés à l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF, n'est pas qualifié d'indépendant et, inversement, qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères, soit cependant qualifié d'indépendant.

TABLEAU DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

	Ne pas être salarié ou mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Absence de rémunération variable ou rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe	Ne pas être actionnaire à plus de 10 %	Indépendant
Jean-Paul Bailly	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patrick Sayer	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Philippe Audouin		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Virginie Fauvel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Petra Friedmann	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pascal Bazin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sanford Miller	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Amandine Ayrem		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Éric Schaefer		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Kristin Neumann	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Adèle Mofiro		✓	✓	✓	✓	✓		✓	

Compte tenu de son rôle en tant que Président du Conseil de surveillance, une analyse spécifique a été réalisée concernant la qualité d'indépendant de Monsieur Jean-Paul Bailly. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du Conseil de surveillance de la Société, Monsieur Jean-Paul Bailly n'a pas et n'a pas eu par le passé de relation de quelque nature que ce soit avec la Société ou le Groupe. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que Président et membre du Conseil de surveillance de la Société, il n'a reçu aucune autre rémunération de la part de la Société. En qualité de Président du Conseil de surveillance dans une structure dualiste, M. Jean-Paul Bailly n'a pas de fonctions exécutives et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. En conséquence, Monsieur Jean-Paul Bailly est considéré comme indépendant.

Concernant le critère des relations d'affaires, le Code AFEP-MEDEF précise que l'appréciation du caractère

significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe doit être débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation, explicités dans le Document de Référence. La revue par le Comité des rémunérations et des nominations de la situation de chaque membre au regard de ce critère a permis de conclure à l'absence de toutes relations d'affaires en ce qui concerne l'ensemble des membres indépendants, à l'exception de la convention de conseil d'une durée de six mois conclue entre la Société et la société Basin Street Partners LLC dont Monsieur Sanford Miller est associé gérant. En raison du faible montant, de sa courte durée et de son caractère bien spécifique et non exclusif, ne présentant aucune dépendance économique pour chacune des parties, le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations a pu apprécier l'absence de caractère significatif de ladite convention pour la Société et Monsieur Sanford Miller.

### 5.1.3.5 Politique de diversité au sein du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance attache une importance particulière à sa composition et notamment à la diversité de ses membres au regard de différents critères tels que l'indépendance, le genre, l'âge, la nationalité, les compétences et l'expérience professionnelle.

La composition du Conseil de surveillance a ainsi pour objectif de renforcer la stratégie du Groupe grâce à l'expertise de ses membres notamment en matière de gestion et de connaissance de l'industrie du transport et du tourisme, et des activités du Groupe, de la location de voitures, de l'expérience client, de la digitalisation et des mobilités.

Le Directoire s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

À la date du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance de la Société est composé de onze membres dont cinq femmes, soit 40 % de l'effectif du Conseil de surveillance sans compter le représentant des salariés, ce qui est conforme aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance.

En termes d'internationalisation, le Conseil de surveillance compte, à la date du présent Document de Référence, deux membres du Conseil de surveillance de nationalité étrangère, allemande et américaine, soit 20 % de la composition du Conseil. Quatre membres du Conseil ont développé au cours de leur carrière une réelle expérience internationale, ce qui renforce l'internationalisation du Conseil de surveillance.

L'âge moyen des membres du Conseil de surveillance est de 55 ans à la date du présent Document de Référence.

Ces éléments sont résumés dans le tableau ci-dessous.

SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIÉTÉ À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE									
Nom	Date de première nomination	Fin de Mandat	Indépendance	Diversité dans la composition du Conseil	Appartenance à un comité	Taux de participation aux séances du Conseil en 2017	Participation/ Nombre de réunions du Conseil en 2018	Taux de participation aux séances du Conseil en 2018	Taux de participation aux séances des comités en 2018
Jean-Paul Bailly	8/06/2015	2019			Comité stratégique	100 %	15/15	100 %	100 %
Pascal Bazin	8/06/2015	2022	✓		Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations	82 %	15/15	100 %	100 %
Patrick Sayer	24/02/2015	2019			Comité stratégique	82 %	9/15	60 %	100 %
Philippe Audouin	24/02/2015	2021			Comité d'audit Comité stratégique	80 %	11/15	73,3 %	100 %
Virginie Fauvel	24/02/2015	2021	✓	Féminisation	Comité d'audit Comité stratégique	73 %	14/15	93,3 %	100 %
Petra Friedmann	17/05/2018	2022	✓	Féminisation	Comité des rémunérations et des nominations Comité stratégique	N/A	7/8	88 %	100 %
Sanford Miller	8/06/2015	2019	✓	Internationalisation		100 %	11/15	73,3 %	
Amandine Ayrem	24/07/2017	2020		Féminisation		50 % <sup>(1)</sup>	13/15	86,7 %	
Éric Schaefer	24/02/2015	2022			Comité des rémunérations et des nominations	55 %	12/15	80 %	100 %
Kristin Neumann	10/05/2016	2020	✓	Féminisation Internationalisation	Comité d'audit	91 %	13/15	86,7 %	100 %
Adèle Mofiro	21/12/2018	2022		Membre représentant les salariés Féminisation	Comité des rémunérations et des nominations	N/A	1/1	100 %	

(1) Taux de participation calculé à compter de sa cooptation le 24/07/2017

### 5.1.3.6 Représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil de Surveillance

Madame Adèle Mofiro a été désignée par le Comité de Groupe en qualité de membre du Conseil de surveillance de la Société représentant les salariés, conformément aux statuts de la Société et en application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. Madame Mofiro siège au Conseil de surveillance de la Société, avec voix délibérative, depuis le 21 décembre 2018. Elle a par ailleurs intégré le Comité des rémunérations et des nominations par décision du Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018.

En application de l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital ont l'obligation de nommer au sein de leur Conseil de Surveillance un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions de la Société détenues par les salariés étant inférieur à 3 %, la Société n'est pas concernée par cette obligation.

### 5.1.3.7 Mandats des membres du Conseil de surveillance

Les dates d'expiration des mandats des membres du Conseil de surveillance sont échelonnées afin d'organiser un renouvellement périodique des membres du Conseil de surveillance, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les mandats de Monsieur Jean-Paul Bailly, Monsieur Sanford Miller et Monsieur Pascal Sayer arrivant à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le renouvellement de leur mandat pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera en 2023 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022, sera soumis au vote de l'Assemblée Générale Annuelle qui se tiendra le 26 avril 2019.

## 5.1.4 Application du Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF tel que révisé en juin 2018 <sup>(1)</sup> et réexamine régulièrement, pour les améliorer, ses pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil de surveillance a examiné, lors de sa réunion du 20 février 2019, les recommandations dudit Code révisé.

Comme le permettent ce Code et la loi, la Société écarte ou aménage quelques-unes de ses dispositions, compte tenu de sa situation particulière ou du respect d'autres dispositions du Code. Elles sont récapitulées dans le tableau de synthèse ci-dessous, avec les raisons de ces choix.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratiques de la Société et justification
<p><b>Indemnité de départ du Président du Directoire (Article 24.5.1. du Code Afep-Medef)</b></p> <p>« [...] Les conditions de performance fixées par les Conseils pour ces indemnités doivent être appréciées sur deux exercices au moins. [...] »</p>	<p>Les conditions de performance fixées aux termes de la convention de mandat de Madame Caroline Parot en date du 22 décembre 2016, en cas de cessation de ses fonctions de Présidente du Directoire, sont appréciées sur 24 mois, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. En cas de révocation, l'appréciation de l'atteinte des objectifs sur les critères assignés se ferait soit sur la moyenne des huit derniers trimestres clos (cette règle s'appliquant dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019), soit sur la moyenne des trimestres clos depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 (cette règle s'appliquait du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2018).</p> <p>Les règles ci-dessus ont été décidées par le Conseil de surveillance du 15 décembre 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans la mesure où la performance de Madame Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire ne pouvait être appréciée sur deux exercices qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.</p>
<p><b>Accord de non-concurrence des membres du Directoire (Article 23.4 du Code Afep-Medef)</b></p> <p>« Le Conseil prévoit que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans »</p>	<p>S'agissant du renouvellement du mandat de membre du Directoire de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero ainsi que de la nomination de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de nouveau membre du Directoire, pour une durée de quatre ans, décidés par le Conseil lors de sa réunion du 21 décembre 2018, et de la nomination de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance n'a pas jugé utile de préciser que la clause de non-concurrence pouvant être exercée par la Société soit exclue dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite ou au-delà de 65 ans car au regard de l'âge actuel des membres du Directoire, ils ne feront pas valoir leurs droits à la retraite avant au moins 10 ou 15 ans. Le Conseil de surveillance a décidé toutefois de s'engager à respecter cette recommandation du Code AFEP-MEDEF dans le cadre d'une nomination ou du renouvellement d'un mandat au cours duquel le membre du Directoire pourrait faire valoir ses droits à la retraite ou dépasserait l'âge de 65 ans.</p>

(1) Disponible sur le site Internet suivant <http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>.



## 5.1.5 Autres organes de direction

La Société a nommé, le 22 juillet 2016, Madame Caroline Parot en qualité de Directeur général, Monsieur Kenneth McCall en qualité de Directeur général – Opérations et Pays et Monsieur Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur général – Ventes, Marketing, Clients et *Low Cost*. Madame Caroline Parot a été nommée Présidente du Directoire par décision du Conseil de surveillance en date du 13 novembre 2016. Son mandat de membre et Présidente du Directoire a été renouvelé pour une durée de quatre ans par décision du Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018. Le mandat de Monsieur Fabrizio Ruggiero de membre du Directoire et Directeur général a également été renouvelé pour une durée de quatre ans.

Suite à la démission de Monsieur Kenneth McCall de son mandat de membre du Directoire et Directeur Général de la Société, le 21 novembre 2018 et la nomination de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de membre du Directoire

à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Directoire est composé comme suit à la date du présent Document de Référence :

- Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire ;
- Monsieur Fabrizio Ruggiero, Membre du Directoire, Directeur Général, Directeur des *Business Units* ;
- Monsieur Olivier Baldassari, Membre du Directoire, Directeur Pays et Opérations.

Suite à la décision du Conseil de surveillance du 31 janvier 2019, Monsieur Albéric Chopelin rejoindra le Directoire à compter de son arrivée dans la Société, prévue le 15 avril 2019, en qualité de membre du Directoire et Directeur Commerce & Clients.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2018, un Comité exécutif Groupe ainsi qu'un Comité d'engagements ont apporté leur assistance au Directoire sur le plan opérationnel dans la préparation et la mise en œuvre des décisions et des orientations définies par le Directoire.

## Comité exécutif Groupe

Le rôle du Comité exécutif Groupe est de déployer la stratégie du Groupe au sein des *Business Units*. Le Comité exécutif Groupe est dirigé par Madame Caroline Parot. À la date du présent Document de Référence, le Comité exécutif Groupe se compose, en plus des membres du Directoire, des responsables de chacune des *Business Units*, ainsi que de certains responsables de fonctions opérationnelles du Groupe, tel que décrit ci-dessous :

Nom	Fonction au sein du Groupe
Caroline Parot	Présidente du Directoire
Olivier Baldassari	Membre du Directoire – Directeur Opérations & Pays
Fabrizio Ruggiero	Membre du Directoire – Directeur général – Directeur <i>Business Units</i>
Marcus Bernhardt	Directeur <i>Business Unit International Coverage</i>
Jose-Maria Gonzalez	Directeur <i>Business Unit Cars</i>
Yvonne Leuschner	Directrice <i>Business Unit Vans &amp; Trucks</i>
Luc Péligny	Directeur financier Groupe
Denis Langlois	Directeur des ressources humaines Groupe
Stéphane Deux	Directeur des systèmes d'information Groupe
Franck Rohard	Secrétaire Général – Directeur juridique Groupe
Alexandre Crosby	Directeur Produits Groupe
Xavier Courouge	Directeur Marketing et Digital Groupe
Juan Carlos Azcona	Directeur <i>Business Unit Low Cost</i>
Aurélia Cheval	Directrice de la stratégie Groupe

Monsieur Albéric Chopelin rejoindra le Comité exécutif Groupe à compter de son arrivée dans la Société prévue le 15 avril 2019.

## Comité d'engagements

Le Comité d'engagements se réunit aussi souvent que nécessaire et a pour principales missions l'analyse, la structuration et la validation des équilibres économiques et financiers des contrats avec les principaux partenaires et des projets d'investissements majeurs au niveau du Groupe (principales parties prenantes commerciales, y compris les clients et les partenaires).

Ce Comité, présidé par Madame Aurélia Cheval, Directrice de la Stratégie Groupe, s'appuie sur la fonction PMO (*program management*), la fonction contrôle de gestion, ainsi que sur les fonctions opérationnelles du Groupe. Le Comité d'engagements s'est réuni 13 fois au cours de l'année 2018 et a donné son approbation pour la mise en œuvre de 30 projets.

## 5.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### 5.2.1 Principales dispositions des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance s'inscrit dans le cadre des recommandations en place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise et notamment ceux visés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le règlement intérieur a été révisé par le Conseil de surveillance de la Société lors de ses réunions du 24 février 2017, du 28 février 2018, du 20 mars 2018 et du 20 septembre 2018. Il complète les statuts de la Société ainsi que les dispositions légales et réglementaires en vigueur en précisant les missions, les règles de composition et de fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités, le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations et le Comité stratégique, ainsi que leurs modalités d'interaction. Les règlements intérieurs du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité stratégique sont annexés au règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société peut être modifié à tout moment par une délibération du Conseil de surveillance.

#### 5.2.1.1 Participation aux réunions du Conseil de surveillance par visioconférence ou des moyens de télécommunications

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, l'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication est autorisée pour toute réunion du Conseil de surveillance : les moyens utilisés doivent permettre, en temps réel et continu, la transmission de la parole et, le cas échéant, de l'image animée des membres qui doivent pouvoir être vus par tous. Ces moyens doivent également permettre l'identification de chacun des membres et garantir leur participation effective aux réunions.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans les conditions prévues ci-dessus. Le registre de présence mentionne le nom des membres qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par de tels moyens. Le procès-verbal de la séance devra indiquer le nom des membres du Conseil de surveillance ainsi réputés présents. Il devra également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsqu'il aura perturbé le déroulement de la séance.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce, à l'article 19-III des statuts et à l'article 7.5 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, la participation

aux réunions du Conseil de surveillance par moyens de visioconférence ou de télécommunication est exclue pour l'adoption des décisions portant sur les points suivants :

- la nomination ou le remplacement de ses Président et Vice-Président ;
- la nomination ou la révocation des membres du Directoire ;
- l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés, l'examen du rapport de gestion de la Société et du rapport de gestion Groupe.

#### 5.2.1.2 Matières réservées au Conseil de surveillance

L'article 20.IV des statuts de la Société prévoit certaines limitations des pouvoirs du Directoire :

- a. en premier lieu, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :
  - l'octroi de cautions, avals, garanties ;
- b. les statuts prévoient également que les opérations suivantes, se rapportant à la Société, sont soumises à autorisation préalable :
  - la proposition à l'Assemblée Générale de toute modification statutaire,
  - toute proposition de résolutions à l'Assemblée Générale relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société et toute utilisation de telles délégations consenties par l'Assemblée Générale,
  - toute opération sur le capital pouvant conduire, immédiatement ou à terme, à une réduction du capital social (non motivée par des pertes) par diminution de la valeur nominale ou annulation de titres,
  - toute proposition à l'Assemblée Générale d'un programme de rachat d'actions,
  - toute proposition à l'Assemblée Générale d'affectation du résultat et de distribution de dividendes ainsi que toute distribution d'acompte sur dividende de la Société, et
  - l'adoption du budget annuel et du plan stratégique de la Société ;
- c. les statuts prévoient également que les opérations suivantes, se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, sont soumises à autorisation préalable :
  - toute mise en place d'un plan d'options, et toute attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions,

- toute mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions, et toute attribution gratuite d'actions,
  - la conclusion ou la modification substantielle d'accords emportant l'utilisation de manière exclusive par des tiers d'une marque propriété de la Société ou de l'une de ses filiales (autrement que dans le cadre d'un contrat de franchise ou dans le cours normal des affaires), et
  - toute décision de fusion, scission, apport partiel d'actifs ou assimilés impliquant la Société et toute décision de vote au sein des filiales de la Société se rapportant à une fusion, scission, un apport partiel d'actifs ou assimilés, à l'exception des réorganisations entre filiales du Groupe.
- d. les statuts prévoient également que les opérations suivantes, se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, sont soumises à autorisation préalable dans l'hypothèse où elles portent sur un montant excédant certains seuils déterminés par le Conseil de surveillance dans son règlement intérieur :
- Conformément aux dispositions de l'article 20 IV (d) des statuts et à l'article 5 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance comme suit :
- pour les décisions de réorientation de l'activité de la Société, ainsi que les opérations de diversification des activités du groupe lorsqu'elles impliquent des montants d'investissements supérieurs à 15 millions d'euros,
  - pour tout nouvel endettement ou conclusion ou modification de contrat de financement (en ce compris les contrats de financement adossés à des actifs et les contrats de location simple) se rapportant à la Société ou ses filiales contrôlées au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, lorsque leur montant excède (i) 100 millions d'euros, ou (ii) est inférieur à 100 millions d'euros, mais comprend des engagements de caution, aval ou garantie dont le montant est supérieur à 25 millions d'euros,
  - pour tout octroi ou renouvellement de cautions, avals, ou garanties, lorsque leur montant excède 25 millions d'euros,
  - pour les accords transactionnels, dans le cadre litiges, lorsque leur montant excède 10 millions d'euros,
  - pour les décisions d'implantation dans de nouveaux pays, directement par création de filiale directe ou indirecte, par prise de participation ou par la conclusion d'accords de *joint venture* ou de coopération, lorsque le montant des actifs apportés excède 15 millions d'euros,
  - pour les prises, extensions ou cessions de participations par la Société ou l'une de ses filiales dans toutes sociétés créées ou à créer, lorsque leur montant excède 15 millions d'euros, et
  - tout autre projet d'opération (à l'exception des investissements d'achat de la flotte) non visé par ailleurs à l'article 20 IV des statuts, lorsque le montant d'investissement excède 10 millions d'euros.

## 5.2.2 Activités du Conseil de surveillance en 2018

### Fréquence, durée et participation aux réunions

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni huit fois physiquement, avec une durée moyenne par séance de 4 heures, à l'exception de la réunion du 22 mai 2018 à laquelle une journée entière a été consacrée afin de débattre des orientations stratégiques majeures du Groupe proposées par le Directoire. À cela s'ajoutent sept séances du Conseil de surveillance qui se sont déroulées sous forme de conférence téléphonique d'environ une heure chacune. Ainsi, au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance s'est réuni 15 fois au total (contre 11 réunions en 2017).

Le taux de participation global des membres du Conseil aux réunions du Conseil de surveillance est de 84 % en 2018 <sup>(1)</sup>. Les taux de participation individuels par membre sont détaillés au tableau figurant à la Section 5.1.3.5 « *Politique de diversité au sein du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence.

### Activités du Conseil de surveillance en 2018

Les activités du Conseil de surveillance en 2018 ont principalement concerné les sujets suivants :

- la revue des comptes annuels et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la revue des comptes annuels et consolidés du premier semestre 2018 ;
- la revue des comptes consolidés des premier et troisième trimestres 2018 ;
- la revue des projets de communications financières ;
- la politique de dividende ;
- les propositions d'affectation du résultat de l'exercice 2017 ;
- la revue de la politique de financement : le Conseil a notamment renouvelé les autorisations financières et juridiques consenties ;

(1) Hors prise en compte de la participation de Madame Adèle Mofiro à la réunion du Conseil de surveillance le 21 décembre 2018.

- la revue approfondie de la stratégie à l'occasion d'une journée de séminaire ;
- l'examen du budget 2019 ; et
- la revue et l'autorisation des projets d'acquisitions.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance a également procédé à :

- la convocation de l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 17 mai 2018 et à l'adoption des rapports et projets de résolutions qui lui ont été soumis ;
- l'examen du Document de Référence 2017 et du rapport du Président du Conseil de surveillance prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce ;
- la prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leurs Présidents respectifs des travaux du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité stratégique ;
- la revue de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes ; et
- la mise à jour de son règlement intérieur.

S'agissant du gouvernement d'entreprise, les travaux du Conseil de surveillance ont principalement porté sur :

- la fixation des principes, critères et éléments de la rémunération de Madame Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire ;
- la fixation des principes, critères et éléments de rémunération des autres membres du Directoire ;
- la fixation des modalités de répartition des jetons de présence des membres du Conseil de surveillance pour les exercices 2018 et 2019 ;
- la revue de la politique de la Société en matière de rémunération à long terme des cadres dirigeants ;
- la revue de la sélection des membres du Conseil à l'occasion du renouvellement de la composition du Conseil ;
- le renouvellement du mandat de Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire et de Fabrizio Ruggiero en qualité de membre du Directoire et Directeur Général ainsi que la nomination d'Olivier Baldassari en qualité de membre du Directoire ;
- l'approbation du plan de succession des membres du Directoire et du Comité exécutif Groupe ; et
- la politique de gestion des talents au sein du Groupe.

### Réflexion du Conseil de surveillance sur son fonctionnement et évaluation annuelle

Une fois par an, le Conseil de surveillance doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement et organiser un débat sur son fonctionnement afin d'en améliorer l'efficacité, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues en son sein et de mesurer la contribution effective de chacun de ses membres à ses travaux.

Par ailleurs, le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit qu'une évaluation formalisée du Conseil de surveillance et des comités doit être réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la direction d'un membre indépendant du Conseil de surveillance et, le cas échéant, avec l'aide d'un consultant extérieur, avec pour objectif notamment de vérifier le respect des principes de fonctionnement du Conseil de surveillance et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Les deux années suivant l'évaluation formalisée, le règlement intérieur permet une autoévaluation du Conseil par ses membres.

Ainsi, conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, une évaluation formalisée de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités a été conduite à partir de fin 2016 par un cabinet extérieur indépendant et présentée au Conseil de surveillance le 24 février 2017. Il est ressorti de cette évaluation que la diversité dans la composition des membres du Conseil et l'évolution du fonctionnement du Conseil de surveillance étaient positives. Des améliorations possibles avaient toutefois été identifiées et ont été mises en œuvre au cours de l'année 2017 ; elles concernaient notamment : la priorisation des sujets à l'ordre du jour des séances et l'établissement en coordination avec les membres du Conseil, d'un ordre du jour des sujets qui seront présentés et débattus par le Conseil de surveillance au cours de l'année. Les axes d'amélioration suggérés par le rapport avaient été présentés et débattus lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 février 2017, à l'occasion du point à l'ordre du jour consacré chaque année au débat sur le fonctionnement du Conseil de surveillance.

Une auto-évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2017 a été conduite par les membres du Conseil de surveillance et supervisée par le Comité des rémunérations et des nominations. Les conclusions de cette auto-évaluation ont été présentées au Conseil de surveillance du 28 février 2018. Il est ressorti de cette auto-évaluation que les axes d'amélioration et de recommandations identifiés lors de la dernière évaluation du Conseil de surveillance présentée le 24 février 2017 ont été majoritairement mis en œuvre de façon satisfaisante au cours de l'année 2017. Les nouveaux axes d'amélioration suggérés dans les conclusions de l'auto-évaluation réalisées en janvier 2018 ont été présentés et débattus lors de la réunion du Conseil de surveillance du 28 février 2018, à l'occasion du point à l'ordre du jour consacré chaque année au débat sur le fonctionnement du Conseil de surveillance. Il s'agit notamment de réaliser des efforts supplémentaires pour proposer aux nouveaux membres du Conseil de surveillance un plan d'intégration plus structuré et de conduire systématiquement des analyses a posteriori des grandes décisions stratégiques.

Une auto-évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités au cours de l'exercice 2018 a été conduite par les membres du Conseil de surveillance et supervisée par le Comité des rémunérations et des nominations. Les

conclusions de cette auto-évaluation ont été présentées et débattus au Conseil de surveillance du 20 mars 2019, à l'occasion du point à l'ordre du jour consacré chaque année au débat sur le fonctionnement du Conseil de surveillance. Il est ressorti de cette auto-évaluation que les axes d'amélioration et de recommandations identifiés lors de la dernière évaluation du Conseil de surveillance présentée lors de la réunion du Conseil de surveillance du 28 février 2018 ont été majoritairement mis en œuvre façon satisfaisante au cours de l'exercice 2018. Il en est également ressorti sur les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et que les

compétences et contributions effectives de chaque membre du Conseil de surveillance permettent une bonne cohésion et qualité de débats.

Les nouveaux axes d'amélioration suggérés sont notamment de poursuivre les travaux entrepris sur les plans de succession en particulier ceux des membres du Comité exécutif Groupe et du Conseil de surveillance et d'optimiser l'articulation des travaux du Comité stratégique et du Conseil de surveillance sur les scénarios de création de valeur.

### 5.2.3 Comités du Conseil de surveillance

Aux termes de l'article 20.VI des statuts de la Société et de l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, ce dernier peut décider de la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen. Le Conseil de surveillance a institué un Comité d'audit ainsi qu'un Comité des rémunérations et des nominations, dont la composition, les attributions et les règles de fonctionnement sont décrites ci-après. La composition de ces Comités, telle que décidée par le Conseil de surveillance, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance en date du 20 mars 2018 a également décidé la création d'un Comité stratégique et adopté le règlement intérieur dont les principales dispositions sont présentées à la Section 5.2.3.3 du présent Document de Référence.

dirigeant mandataire social exécutif. Conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Comité d'audit doivent disposer de compétences particulières en matière financière et/ou comptable et bénéficier lors de leur nomination d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

La durée du mandat des membres du Comité d'audit coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

Le Conseil de surveillance nomme le Président du Comité d'audit parmi ses membres, pour la durée de son mandat de membre de ce Comité.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité d'audit est composé des quatre membres suivants dont trois, y compris le Président, sont des membres indépendants. La proportion de membres indépendants au sein du Comité d'audit étant de trois sur quatre, la composition de ce Comité est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les quatre membres du Comité d'audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires au regard de leur parcours et de leur expérience tels que présentés à la Section 5.1.2.1 « *Composition du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence.

#### 5.2.3.1 Comité d'audit

##### Composition (article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité d'audit doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance, en considération notamment de leur indépendance et ne comprend aucun

##### COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT ET TAUX DE PARTICIPATION

Membres	Indépendance	Taux de participation
Kristin Neumann (Présidente)	✓	100 %
Philippe Audouin		100 %
Pascal Bazin	✓	100 %
Virginie Fauvel	✓	100 %



## Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité d'audit)

La mission du Comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et de s'assurer de l'efficacité du dispositif de suivi des risques et de contrôle interne opérationnel, afin de faciliter l'exercice par le Conseil de surveillance de ses missions de contrôle et de vérification en la matière. Dans ce cadre, le Comité d'audit formule tous avis et recommandations au Conseil de surveillance dans le cadre de l'exercice des missions principales suivantes :

### (I) SUIVI DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Le Comité d'audit doit examiner, préalablement à leur présentation au Conseil de surveillance, les comptes sociaux et consolidés, annuels ou semestriels, et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes. Le Comité d'audit se penchera, si besoin, sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts. Le Comité d'audit devra se prononcer sur tout changement significatif dans les principes comptables appliqués par la Société pour la préparation de ses comptes consolidés (annuels ou semestriels), autrement qu'à raison de la modification des normes IAS/IFRS.

Le Comité d'audit doit examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Le Comité d'audit doit notamment examiner les provisions et leurs ajustements et toute situation pouvant générer un risque significatif pour le Groupe, ainsi que toute information financière ou tout rapport annuel, semestriel ou, le cas échéant, trimestriel ou sur la marche des affaires sociales, ou établi à l'occasion d'une opération spécifique (apport, fusion, opération de marché...).

Cet examen devra avoir lieu dans la mesure du possible deux (2) jours avant l'examen fait par le Conseil.

L'examen des comptes annuels et semestriels devra être accompagné d'une présentation des commissaires aux comptes indiquant les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues, ainsi que d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale et les engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales.

Les commissaires aux comptes doivent notamment être entendus lors des réunions du Comité traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes annuels et semestriels, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux.

Ceci permet au Comité d'être informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiés par les commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Le Comité d'audit formule le cas échéant, des recommandations afin de garantir l'intégrité de l'information financière.

### (II) SUIVI DE L'EFFICACITÉ DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE, D'AUDIT INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIFS À L'INFORMATION FINANCIÈRE, EXTRA-FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le Comité d'audit doit s'assurer de la pertinence, de la fiabilité et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne, d'identification, de couverture et de gestion des risques de la Société relatifs à ses activités et à l'information comptable, financière et extra-financière. Le Comité d'audit contrôle l'efficacité de l'audit interne, notamment les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il ne soit porté atteinte à son indépendance.

Le Comité doit également examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société et de ses filiales et apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil de surveillance le cas échéant. Le Comité doit notamment entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers. Le Comité doit en outre donner son avis sur l'organisation du service d'audit interne et être informé de son programme de travail. Il doit être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

### (III) SUIVI DU CONTRÔLE LÉGAL DES COMPTES SOCIAUX ET CONSOLIDÉS PAR LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Le Comité d'audit doit s'informer et opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des membres du Directoire), notamment de leur programme général de travail, des modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes de la Société ou aux autres documents comptables, des irrégularités, anomalies ou inexactitudes comptables qu'ils auraient relevées, des incertitudes et risques significatifs relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, des conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente et des faiblesses significatives du contrôle interne qu'ils auraient découvertes.

### (IV) SUIVI DE L'INDÉPENDANCE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le Comité doit piloter la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil de surveillance le résultat de cette sélection. Conformément à la réglementation en vigueur, le Comité d'audit doit nommer des commissaires aux comptes issus de nouveaux cabinets en procédant à un appel d'offres à l'expiration de la période maximale de renouvellement du mandat des commissaires aux comptes (24 ans en co-commissariat à compter de la date d'introduction en bourse de la Société). Le Comité d'audit soumet au Conseil de surveillance une recommandation sur le résultat de cette sélection. Il émet également une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.



Afin de permettre au Comité de suivre, tout au long du mandat des commissaires aux comptes, les règles d'indépendance et d'objectivité de ces derniers, le Comité d'audit doit notamment se faire communiquer à la clôture de chaque exercice :

- à compter du quatrième exercice ouvert postérieurement au 16 juin 2016 (soit en 2020), la déclaration d'indépendance des commissaires aux comptes, qui devra notamment inclure la confirmation que les services non audit ne dépassent pas (sauf accord du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C)) le plafond de 70 % de la moyenne des honoraires versés au cours des trois derniers exercices consécutifs pour le contrôle légal des comptes de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, et des états financiers du Groupe ;
- le montant et la répartition détaillée par catégorie de missions des honoraires versés aux commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau au cours de l'exercice par les sociétés contrôlées par la Société et par l'entité qui la contrôle ; et
- une information sur les prestations accomplies au titre des services autres que la certification des comptes.

Le Comité doit en outre examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il doit notamment s'assurer que le montant des honoraires versés par la Société et le Groupe, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets des commissaires aux comptes et de leurs réseaux, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Conformément aux dispositions de l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, les services autres que la certification des comptes qui ne sont pas mentionnés au II de l'article L. 822-11 et au I de l'article L. 822-11-1 du Code de commerce, peuvent être fournis par les commissaires aux comptes, ou les membres du réseau auquel ils appartiennent, à la Société ou aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce, à condition d'être approuvés par le Comité d'audit. La procédure d'approbation préalable par le Comité d'audit de tels services est décrite en Annexe A au règlement intérieur du Comité d'audit.

### Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du Comité d'audit et article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Le Comité d'audit peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité d'audit sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité d'audit se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, au moins deux fois par an à l'occasion de la préparation des comptes annuels et des comptes semestriels.

Les réunions se tiennent avant la réunion du Conseil de surveillance et, dans la mesure du possible, au moins deux jours avant cette réunion lorsque l'ordre du jour du Comité d'audit porte sur l'examen des comptes semestriels et annuels préalablement à leur examen par le Conseil de surveillance.

Le procès-verbal de chaque réunion est établi, sauf disposition particulière, par le secrétaire de séance désigné par le Président du Comité, sous l'autorité du Président du Comité. Il est transmis à tous les membres du Comité. Le Président du Comité décide des conditions dans lesquelles il rend compte au Conseil de surveillance de ses travaux.

Le Comité d'audit peut recourir, si besoin, à des experts extérieurs en sollicitant des études techniques sur des sujets relevant de leur compétence.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance.

### Activités du Comité d'audit en 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois avec un taux de participation de ses membres de 100 %. En 2018, le Comité d'audit a notamment étudié et/ou formulé des avis sur les questions suivantes :

- la revue des comptes annuels et comptes consolidés 2017 et du premier semestre 2018 ;
- la revue des comptes des premier et troisième trimestres 2018 ;
- la revue du contrôle interne, des actions menées par l'audit interne et l'examen de la cartographie des risques ;
- la revue du contrôle interne informatique et du plan de sécurité des systèmes d'informations ; et
- la revue du programme de compliance.

### 5.2.3.2 Comité des rémunérations et des nominations

#### Composition (article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité des rémunérations et des nominations doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance, en considération notamment de leur indépendance et de leurs compétences particulières en matière de sélection ou de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Comité des rémunérations et

des nominations ne peut comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La durée du mandat des membres du Comité des rémunérations et des nominations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

La composition du Comité des rémunérations et des nominations peut être modifiée par le Conseil de surveillance agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil de surveillance.

Le Président du Comité des rémunérations et des nominations est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil de surveillance sur proposition du Président du Conseil de surveillance.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres suivants dont deux, y compris le Président, sont des membres indépendants. Un membre du Comité des rémunérations et des nominations est le représentant des salariés au Conseil de surveillance de la Société, en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF. La proportion de membres indépendants au sein du Comité des rémunérations et des nominations étant majoritaire, la composition de ce Comité est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### COMPOSITION DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Membres	Indépendance	Taux de participation
Pascal Bazin (Président)	✓	100 %
Éric Schaefer		100 %
Petra Friedmann	✓	100 %
Adèle Mofiro	Membre représentant les salariés	(1)

(1) Adèle Mofiro ayant été nommée le 21 décembre 2018, son taux de participation au comité n'est donc pas indiqué, aucune réunion ne s'étant tenue entre le 21 décembre et le 31 décembre 2018.

#### Mission (article 1 du règlement intérieur du Comité des rémunérations et des nominations)

Le Comité des rémunérations et des nominations est un comité spécialisé du Conseil de surveillance dont la mission principale est d'assister celui-ci dans la composition des instances dirigeantes de la Société et dans la détermination et l'appréciation régulière de l'ensemble des rémunérations et avantages des membres du Directoire, en ce compris tous avantages différés et/ou indemnités de départ volontaire ou forcé du Groupe.

Dans ce cadre, il exerce notamment les missions suivantes :

→ propositions de nomination des membres du Conseil de surveillance, du Directoire et des Comités du Conseil et analyse du caractère indépendant des membres du Conseil de surveillance

Le Comité des rémunérations et des nominations a notamment pour mission de faire des propositions au Conseil de surveillance en vue de la nomination des membres du Conseil de surveillance (par l'Assemblée Générale ou par cooptation) et des membres du Directoire, ainsi que des membres et du Président de chacun des autres comités du Conseil de surveillance.

S'agissant de la nomination des membres du Conseil de surveillance, le Comité examine de manière circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil : représentation entre les femmes et les

hommes, nationalité, expériences internationales, expertises, etc. En particulier, le Comité organise une procédure destinée à sélectionner les futurs membres indépendants du Conseil de surveillance et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;

→ mise en œuvre d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des rémunérations et des nominations établit et tient à jour un plan confidentiel de succession des membres du Directoire ainsi que des membres du Comité exécutif Groupe pour être en situation de proposer rapidement au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de vacance imprévisible. Dans le cadre de l'accomplissement des travaux ci-dessus, le Comité associe la Présidente du Directoire ;

Le départ de personnes clés de l'équipe de direction et les managers du Groupe a été identifié comme un facteur de risque pour la Société. Pour garantir la continuité de l'activité en cas de départs ou d'empêchements prévisibles ou imprévisibles, le Comité des rémunérations et des nominations, assisté par la direction des ressources humaines, aborde en détail, établit et tient à jour un plan confidentiel de succession des membres du Directoire ainsi que des membres du Comité exécutif Groupe. Il associe à ces travaux la Présidente du Directoire. Ce plan doit permettre d'une part de proposer rapidement au Conseil de surveillance des solutions de succession en cas de vacance imprévisible et d'autre part de définir les profils requis

des remplaçants potentiels, eut égard à la stratégie du Groupe, sa politique de diversité et le niveau d'expertise et d'expérience nécessaire au succès de la succession. Le Comité des rémunérations et des nominations fait ensuite un compte rendu détaillé du plan de succession au Conseil de surveillance.

→ *évaluation annuelle du cumul des mandats des membres du Conseil de surveillance*

Le Comité des rémunérations et des nominations examine chaque année, avant la publication du rapport annuel de la Société, la situation de chaque membre du Conseil de surveillance au regard des règles de cumul des mandats et soumet ses avis au Conseil en vue de l'examen, par ce dernier, de la situation de chaque intéressé au regard de ces critères ;

→ *examen et proposition au Conseil de surveillance concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération des membres du Directoire*

Le Comité étudie et établit des propositions qui comprennent la rémunération fixe et variable, mais également, le cas échéant, les options de souscription ou d'achat d'actions, les attributions d'actions de performance, les régimes de retraite et de prévoyance, les indemnités de départ, les avantages en nature ou particuliers et tout autre éventuel élément de rémunération directe ou indirecte (y compris à long terme) pouvant constituer la rémunération des membres du Directoire.

Le Comité est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux ainsi que des recrutements et des rémunérations des membres du Comité exécutif. À cette occasion, le Comité associe à ses travaux les membres du Directoire ;

→ *examen et proposition au Conseil de surveillance concernant la méthode de répartition des jetons de présence*

Le Comité propose au Conseil de surveillance l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à attribuer aux membres du Conseil de surveillance, en tenant compte notamment de leur assiduité au Conseil et dans les comités qui le composent, des responsabilités qu'ils encourent et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité formule également une proposition sur la rémunération allouée au Président et au Vice-Président du Conseil de surveillance de la Société ;

→ *missions exceptionnelles*

Le Comité est consulté pour recommandation au Conseil de surveillance sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil de surveillance à certains de ses membres.

### Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du Comité des rémunérations et des nominations et article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Le Comité des rémunérations et des nominations peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité des rémunérations et des nominations sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit autant que de besoin et, en tout état de cause, préalablement à toute réunion du Conseil de surveillance se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres du Directoire ou sur la répartition des jetons de présence.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance délibère ensuite sur les éléments de rémunération des membres du Directoire hors la présence de ceux-ci.

#### ACTIVITÉ DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS EN 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni cinq fois avec un taux de participation global de ses membres de 100 %.

En 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a été consulté et a émis, le cas échéant, des recommandations sur les sujets suivants :

- la détermination de la rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 sur la base des états financiers pour l'exercice 2017 ;
- la détermination des principes, critères et éléments de la rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2018 et notamment leur rémunération fixe et la fixation des critères de détermination de leur rémunération variable ;
- la présentation du projet de plan d'actionnariat salarié we Share 2019 ;
- la nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance ;
- la nomination de nouveaux membres du Directoire et le renouvellement de Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire et de Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général et membre du Directoire ;
- la politique de gestion des talents au sein du Groupe ;

- l'établissement d'un plan de succession des membres du Directoire, du Comité exécutif Groupe et des Directeurs généraux des Filiales Pays ;
- le suivi des plans d'attribution gratuite d'actions à destination de certains salariés et membres du Directoire du Groupe pour les années 2015 et 2017 ;
- l'étude de la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions à destination de certains salariés et membres du Directoire du Groupe pour l'année 2018 ;
- la détermination des modalités de répartition des jetons de présence du Conseil de surveillance ; et
- le pilotage de l'autoévaluation du Conseil de surveillance et de ses comités.

### 5.2.3.3 Comité stratégique

Lors de sa réunion du 20 mars 2018, le Conseil de surveillance a décidé à l'unanimité la création d'un Comité stratégique aux fins notamment d'étudier et d'examiner l'intérêt de projets d'acquisitions et d'opportunités d'investissements de taille significative qui seraient susceptibles de faciliter ou d'accélérer le bon déroulement de la stratégie de développement du Groupe. Une nouvelle version du règlement intérieur du Conseil de surveillance intégrant la création de ce nouveau comité stratégique a été adoptée lors de la réunion du Conseil de surveillance du 20 mars 2018. Les principales dispositions relatives à la composition, aux missions et au fonctionnement de ce comité sont présentées ci-après.

### Composition (article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Conformément à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Comité stratégique doit être composé de deux à cinq membres choisis parmi les membres du Conseil de surveillance.

La durée du mandat des membres du Comité stratégique coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil de surveillance, étant entendu que le Conseil de surveillance peut modifier à tout moment la composition du Comité et par conséquent mettre fin au mandat d'un membre du Comité.

La composition du Comité stratégique peut être modifiée par le Conseil de surveillance agissant à la demande de son Président, et est, en tout état de cause, obligatoirement modifiée en cas de changement de la composition générale du Conseil de surveillance.

Le Président du Comité stratégique est désigné parmi les membres indépendants par le Conseil de surveillance sur proposition du Président du Conseil de surveillance.

À la date d'enregistrement du présent Document de Référence, le Comité stratégique est composé de cinq membres suivants dont trois, y compris le Président, sont des membres indépendants. Les membres du Comité stratégique ont été nommés par décision du Conseil de surveillance en date du 21 juin 2018.

#### COMPOSITION DU COMITÉ STRATÉGIQUE

Membres	Indépendance	Taux de participation
Jean-Paul Bailly (Président)	✓	100 %
Patrick Sayer		100 %
Petra Friedmann	✓	100 %
Virginie Fauvel	✓	100 %
Philippe Audouin		100 %

### Mission (article 1 du règlement intérieur du comité stratégique)

Le Comité stratégique analyse notamment les différentes orientations et options stratégiques possibles du Groupe qui sont susceptibles de favoriser son développement.

Il étudie et examine l'intérêt prospectif des accords de partenariat, des projets d'acquisitions ou des opportunités d'investissements significatifs qui seraient susceptibles de faciliter ou d'accélérer le bon déroulement de la stratégie de développement de la Société,

Il étudie et émet ses recommandations sur les projets d'acquisition et d'investissements stratégiques qui sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Il étudie les risques liés aux projets de développement ou d'implantation dans des pays où le Groupe n'est pas présent.

Il a également pour mission de faire des recommandations quant aux investissements nécessaires à la mise en œuvre de chacune des stratégies envisagées.

Il s'assure que la stratégie retenue et appliquée par le Directoire est conforme aux orientations stratégiques adoptées par la Société ou formule toute recommandation de modification de cette politique.

Le rôle du Comité stratégique est d'assister le Conseil de surveillance. À cet effet, il formule tous avis et recommandations au Conseil de surveillance dans les domaines visés ci-dessus.

Plus généralement, il appartient au Comité stratégique d'identifier et de soumettre au Conseil de surveillance toute orientation ou toute initiative jugée intéressante pour l'avenir de la Société pour autant qu'elle préserve son fonctionnement opérationnel et garantisse le maintien des grands équilibres financiers.

### Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du comité stratégique et article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Le Comité stratégique peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil de surveillance, sur convocation de son Président ou du secrétaire du Comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux. Les membres du Comité ne peuvent donner mandat à un autre membre de les représenter.

Les recommandations émises par le Comité stratégique sont adoptées à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président du Comité est prépondérante.

Les convocations doivent comporter un ordre du jour et peuvent être transmises verbalement ou par tout autre moyen.

Le Comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil de surveillance.

#### ACTIVITÉ DU COMITÉ STRATÉGIQUE EN 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Comité stratégique s'est réuni trois fois avec un taux de participation global de ses membres de 100 %.

En 2018, le Comité stratégique a été consulté et a émis des recommandations sur des grandes options stratégiques en termes de transformation, de développement et d'acquisitions.

## 5.2.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

### Rapport du Conseil de surveillance établi au titre de l'article L. 225-68 du Code de commerce

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le rapport du Conseil de surveillance comprend pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 les informations concernant la composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance. Il comprend également la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux au sein de la Société au cours de l'exercice écoulé. Ce rapport décrit, par ailleurs, l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance. Il présente les observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion établi par le Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Il indique, en outre, les limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de surveillance. Ce rapport précise que la Société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise et indique les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Ce rapport indique aussi les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Il mentionne également la rémunération totale et les avantages de toute nature versés durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux mandataires sociaux, décrit les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués. Les engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux et les modalités de détermination de ces engagements

sont également exposés. Le rapport expose également les éléments d'information prévus par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce. Ce rapport fait également état des conventions conclues (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale du Groupe. Il contient, par ailleurs, un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital. Enfin, il présente les projets de résolution établis par le Conseil de surveillance afin que soient approuvés les principes et critères de détermination des éléments de rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux en raison de leur mandat pour l'exercice 2018. Ces principes et critères sont également présentés dans le rapport du Conseil.

Le présent Document de Référence de la Société comprend tous les éléments du rapport du Conseil de surveillance de la Société visé à l'article L. 225-68 du Code de commerce. Le lecteur trouvera ci-après les références aux paragraphes du présent Document de Référence correspondant aux différentes parties du rapport du Conseil de surveillance.

Le rapport du Conseil de surveillance ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont été approuvés dans leur ensemble par le Conseil de surveillance lors de ses réunions du 20 février 2019 et du 20 mars 2019.

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Sections correspondantes du présent Document de Référence
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion établi par le Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018	3.10
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018	5.1.1 5.1.2
Composition du Conseil de surveillance, et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	5.1.2.1 5.1.3 5.2.1 5.2.2 5.2.3 6.2.2.2
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	5.1.3.5
Limitation des pouvoirs du Directoire	6.2.2 5.2.1.2
Référence au Code de gouvernement d'entreprise et points de divergence avec le Code	5.1.4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 aux mandataires sociaux. Éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués. Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des mandataires sociaux.	5.3
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	6.2.5
Tableau des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital	6.3.5.1
Informations de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce	6.6
Conventions (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) intervenues directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale du Groupe	7.2
Projets de résolutions établis par le Conseil de surveillance afin que soient approuvés les principes et critères de détermination des éléments de rémunération et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	5.3.1.3 et 5.3.2.3



## 5.3 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération des membres du Directoire ainsi que celle des membres du Conseil de surveillance est déterminée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Dans son analyse et ses propositions au Conseil de surveillance, le Comité des rémunérations et des nominations est attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### 5.3.1 Rémunération des membres du Directoire

#### 5.3.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire

L'ensemble des éléments de rémunération des membres du Directoire est examiné et décidé chaque année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en considération des éléments suivants : des responsabilités des membres du Directoire, de leurs performances individuelles et des performances de la Société, de la réglementation applicable, des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi qu'au regard des pratiques de marché.

La rémunération des membres du Directoire prend en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Quatre études, réalisées en 2016, 2017, début 2018 et fin 2018, par un cabinet indépendant spécialisé dans les analyses de rémunération, ont aidé à la détermination de l'ensemble des éléments composant la rémunération des membres du Directoire.

Compte tenu de l'accélération de la transformation du Groupe depuis deux ans et dans le cadre du renouvellement des mandats de Madame Caroline Parot en qualité de Présidente du Directoire et de Monsieur Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général et membre du Directoire, le Conseil de surveillance a réexaminé lors de sa réunion du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 11 décembre 2018, les conditions de rémunération des membres du Directoire.

Ainsi, dans le cadre de sa réflexion sur l'évolution de la politique de rémunération pour 2019 des membres du Directoire, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations a pris en compte les évolutions de périmètre suivantes depuis deux ans :

- l'évolution du chiffre d'affaires qui est ainsi passé de 2,1 milliards d'euros à 2,9 milliards d'euros ;
- l'évolution du nombre de collaborateurs qui est passé de 7 000 à plus de 12 000 ; et
- l'internationalisation du Groupe présent dans plus de 130 pays dont 10 Filiales Pays contre 18 Filiales Pays en 2019.

Dans le cadre de cette réflexion et afin de tenir compte de ces évolutions, au cours du dernier trimestre 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a ainsi confié à un cabinet indépendant la réalisation d'une étude comparative concernant la rémunération des membres du Directoire.

Le principe de l'étude comparative effectuée par le cabinet indépendant est de comparer la rémunération des membres du Directoire par rapport à un échantillon de sociétés comparables sur leur marché local et par rapport à un échantillon de sociétés comparables à l'international, établis par le cabinet.

L'échantillon de sociétés comparables sur le marché français est le SBF 80 pour tous les membres du Directoire à l'exception de Monsieur Fabrizio Ruggiero. L'échantillon de sociétés locales pour Monsieur Fabrizio Ruggiero est constitué de 20 sociétés italiennes comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation et de secteurs (tourisme, location de voitures, services, services digitaux ou mobilité) listées ci-après Atlantia, Autogrill, Brembo, Candy Group, Chiesi, Coesia, Enel, ERG, Fincantieri, GKN, ITT Italy, Parmalat, Poste Italiane, Recordati, Saipem, Salini Impregilo, Snam, Vodafone, Whirlpool Italy, Yoox Net-a-Porter.

L'échantillon international, défini par le cabinet indépendant, est constitué de 21 sociétés comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation et de secteurs (tourisme, location de voitures, services, services digitaux ou mobilité). Trois de ces sociétés sont les principales sociétés concurrentes du Groupe (deux ayant leur siège social aux Etats Unis et une son siège social au sein de l'Union Européenne). Les 18 autres sociétés ont leur siège social au sein de l'Union Européenne et sont les suivantes : Telenet, AccorHotels, Gemalto, Ingenico, Solocal, TF 1, Technicolor, CTS Eventim, DHL, Aer Lingus, Leaseplan, Amadeus, Tui Travel, British Telecom, Compass, Intercontinental Hotels, Paddy Power, Thomas Cook.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe annuel, variable annuel, rémunération long terme) et l'équilibre entre ces composantes ont été analysés et pris en compte pour déterminer la rémunération des membres du Directoire.

Pour plus d'informations sur ce *benchmark* et les résultats de cette étude ainsi que les conséquences sur la politique de rémunération 2019, se reporter à la Section 5.3.1.3 « *Politique de rémunération 2019* » du présent Document de Référence.

### Structure de la rémunération

La rémunération de chaque membre du Directoire se compose des éléments suivants :

- d'une rémunération fixe annuelle payable sur douze mois ;
- d'une rémunération variable annuelle exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle ;
- d'éventuelles attributions d'actions de performance ; et
- d'avantages en nature.

Par ailleurs, en dehors de la structure décrite ci-dessus les membres du Directoire peuvent, dans des circonstances particulières, bénéficier d'une éventuelle rémunération exceptionnelle. Les membres du Directoire pourraient également se voir verser des indemnités liés à une clause de non concurrence telle que décrite à la Section 5.3.1.8 du présent Document de Référence. La Présidente du Directoire pourrait recevoir une indemnité de cessation de fonctions dont le calcul et les termes et conditions sont décrits à la Section 5.3.1.7 du présent Document de Référence.

### Rémunération fixe

La rémunération fixe de chacun des membres du Directoire reflète les responsabilités qu'ils assument et leurs expertises respectives. Celle-ci est cohérente et prend en compte l'attractivité de cette rémunération par rapport au marché.

La revue de la rémunération fixe des membres du Directoire est comme l'ensemble des éléments de la rémunération des membres du Directoire, effectuée annuellement par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations et sur la base d'une étude comparative menée par un cabinet externe indépendant. La périodicité de l'évolution de la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire dépend d'éventuels écarts qui pourraient être constatés en début de chaque exercice entre les responsabilités assumées et les expertises respectives de chacun des membres du Directoire d'une part et les analyses de marché d'autre part, tout en respectant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière.

La rémunération fixe annuelle a fait l'objet d'un ajustement en 2017 s'agissant de Messieurs Fabrizio Ruggiero et Kenneth McCall. Aucun ajustement de la rémunération fixe de chacun des membres du Directoire n'a eu lieu en 2018. L'étude comparative réalisée fin 2018 a permis de constater qu'un décalage certain existait entre les rémunérations fixes de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero et celles résultant de l'analyse du marché. Suite à cette étude et compte tenu de l'évolution significative des responsabilités des membres du Directoire avec la taille du Groupe, le Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations

et des nominations en date du 11 décembre 2018, a décidé de procéder à une mise à niveau de la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero à compter du 1<sup>er</sup> mai 2019.

Cet ajustement de la rémunération fixe de ces membres du Directoire applicable en 2019 s'inscrit ainsi à la fois dans le cadre de la révision triennale et est en cohérence avec les événements qui ont affecté l'entreprise depuis deux ans et les pratiques de marché, conformément à la politique de rémunération telle qu'adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 10 mai 2017. Enfin, le Conseil de surveillance a également acté du principe selon lequel cette rémunération fixe ne pourrait faire l'objet de révision qu'à échéance triennale, sauf à considérer qu'une révision anticipée devrait intervenir en cas d'événements particuliers (tel qu'un changement de périmètre ou un fort décalage par rapport au panel de référence) qui justifieraient une évolution, laquelle serait expliquée par le Conseil de surveillance et rendue publics.

Se reporter aux paragraphes du (A) de la Section 5.3.1.2 « *Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2018* » du présent Document de Référence pour plus d'informations sur la rémunération fixe 2018 des membres du Directoire et aux paragraphes du (A) de la Section 5.3.1.3 « *Politique de rémunération 2019* » pour plus d'informations sur la rémunération fixe 2019 des membres du Directoire.

### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle des membres du Directoire vise à associer les dirigeants à la performance du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable de chacun des membres du Directoire correspond à un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle. La rémunération variable annuelle des membres du Directoire est destinée à prendre en compte leurs performances individuelles et les performances de la Société et repose sur des critères de performance qualitatifs et quantifiables fixés individuellement pour chacun des membres du Directoire. L'analyse de la performance, fondée sur des critères diversifiés et préétablis, est effectuée au regard des objectifs de la Société, des intérêts des actionnaires, mais également de la mise en œuvre de la stratégie de la Société. Se reporter aux paragraphes du (B) de la Section 5.3.1.2 « *Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2018* » pour plus d'informations sur la rémunération variable 2018 des membres du Directoire et aux paragraphes du (B) de la Section 5.3.1.3 « *Politique de rémunération 2019* » pour plus d'informations sur la rémunération variable 2019 des membres du Directoire.

### Rémunération long terme : actions de performance

Conformément à la politique de rémunération ci-dessus exposée, le Groupe a souhaité associer les membres du Directoire et certains collaborateurs du Groupe à la performance long terme du Groupe par le biais d'attribution d'actions de performance. Ces attributions permettent notamment d'aligner les intérêts des

actionnaires, l'intérêt social et ceux du management. La politique de rémunération à long terme des membres du Directoire prend la forme d'attributions d'actions gratuites aux membres du Directoire, soumises à des conditions de performance et de présence, d'une durée de trois ans au titre des plans d'actions de performance mis en place par le Directoire sur autorisation du Conseil de surveillance.

Sur cette base, lors du réexamen des principes de détermination de la rémunération des membres du Directoire pour l'année 2019, le Conseil de surveillance a maintenu le principe d'une attribution d'actions de performance pour chacun des membres du Directoire. L'attribution de ces actions est soumise à des conditions de performance financières et boursières à long terme, dans un souci d'alignement des intérêts du management avec ceux des actionnaires.

Ainsi, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 11 décembre 2018, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 21 décembre 2018 a arrêté les principes suivants s'agissant de l'attribution d'actions de performance au profit des membres du Directoire, en ce compris la Présidente, et de leur acquisition définitive : l'attribution pourrait représenter annuellement jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle pour la Présidente du Directoire et un membre du Directoire, Directeur Général et jusqu'à 100 % de la rémunération fixe annuelle pour les autres membres du Directoire, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et en lien avec les pratiques de marché constatées pour les sociétés du SBF 120.

L'acquisition des actions de performance attribuée à la Présidente du Directoire et aux autres membres du Directoire ne deviendra définitive qu'à l'issue d'une période de trois ans et est soumise aux conditions suivantes :

- une condition de présence dans le Groupe pendant toute la période d'acquisition à compter de la date d'attribution, cette période d'acquisition étant d'au moins trois ans ; et
- des conditions de performance financières et boursières évaluées sur une durée de trois ans.

Chacun des membres du Directoire est soumis à des obligations de conservation spécifiques décrites aux Sections 5.3.1.4.1 à 5.3.1.4.3 du présent Document de Référence.

Se reporter aux Sections 5.3.1.4.1, 5.3.1.4.2 et 5.3.1.4.3 pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2015, 2017 et 2018 et à la Section 5.3.1.4.4 pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2019.

### Avantages en nature

Les membres du Directoire bénéficient d'une voiture de fonction et d'un bilan de santé annuel.

Le cas échéant d'autres dispositifs de santé/prévoyance, d'assurance chômage d'un mandataire social ou de logement sont inclus dans leur rémunération.

### Rémunération exceptionnelle

Des circonstances très particulières (par exemple en raison de leur importance pour la Société, de l'implication qu'elles exigent ou des difficultés qu'elles représentent) pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle aux membres du Directoire. Une telle attribution serait exceptionnelle, motivée et décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Les montants correspondants aux rémunérations attribuées en 2018 à chacun des membres du Directoire figurent aux tableaux de la Section 5.3.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document de Référence.

### Indemnités en cas de cessation de fonctions et indemnités de non-concurrence

Lors du renouvellement du mandat de membre du Directoire de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero ainsi que lors de la nomination de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de nouveau membre du Directoire, pour une durée de quatre ans, décidés par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 11 décembre 2018, et lors de la nomination de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire par décision du Conseil de surveillance en date du 31 janvier 2019 sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations en date du 29 janvier 2019, le Conseil de surveillance n'a pas jugé utile de préciser que la clause de non-concurrence pouvant être exercée par la Société soit exclue dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite ou au-delà de 65 ans car au regard de l'âge actuel des membres du Directoire, ils ne feront pas valoir leurs droits à la retraite avant au moins 10 ou 15 ans. Le Conseil de surveillance a décidé toutefois de s'engager à respecter cette recommandation du Code AFEP-MEDEF dans le cadre d'une nomination ou du renouvellement d'un mandat au cours duquel le membre du Directoire pourrait faire valoir ses droits à la retraite ou dépasserait l'âge de 65 ans.

Les indemnités éventuelles en cas de cessation de fonctions des membres du Directoire et les indemnités relatives à une clause de non-concurrence sont respectivement présentées aux Sections 5.3.1.7 et 5.3.1.8. du présent Document de Référence.

### 5.3.1.2 Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2018

#### Approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018

Les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018 tels que présentés à la Section 5.3.1.2 du présent Document de Référence seront, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, soumis à l'approbation des

actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société en date du 26 avril 2019 aux termes des projets de résolutions reproduits ci-après.

#### **Quatorzième résolution (Approbaton des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.1.2 du Document de Référence 2018 de la Société.*

#### **Quinzième résolution (Approbaton des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Fabrizio Ruggiero en sa qualité de membre du Directoire et Directeur Général)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Fabrizio Ruggiero, membre du Directoire et Directeur Général en raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.1.2 du Document de Référence 2018 de la Société.*

#### **Seizième résolution (Approbaton des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Kenneth McCall en sa qualité de membre du Directoire et Directeur Général de la Société jusqu'au 21 novembre 2018)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Kenneth McCall, membre du Directoire et Directeur Général jusqu'au 21 novembre 2018, en raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.1.2 du Document de Référence 2018 de la Société.*

### **(A) Rémunération fixe 2018 des membres du Directoire**

La rémunération fixe annuelle des membres du Directoire pour l'année 2018 a été décidée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 20 mars 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 16 mars 2018.

La rémunération fixe annuelle perçue par les membres du Directoire au titre de l'exercice 2018 est détaillée ci-après :

- la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot ayant été revue à la hausse suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire le 23 novembre 2016, sa rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2017 et au titre de l'exercice 2018, a été reconduite à l'identique, soit un montant de 510 000 euros. Ainsi, la rémunération fixe annuelle totale perçue par Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2018 s'élève à un total de 510 000 euros ;
- Monsieur Kenneth McCall ayant quitté ses fonctions de membre du Directoire et de Directeur Général au 21 novembre 2018, sa rémunération en tant que membre du Directoire au titre de l'exercice 2018 est calculée du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 21 novembre 2018. Pour rappel, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Kenneth McCall s'élevait à 325 000 livres sterling annuels à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017, en considération notamment de ses fonctions de Directeur général en charge des Filiales Pays et des Opérations du Groupe depuis le 22 juillet 2016 et au regard des conclusions de l'étude comparative des pratiques du marché en la matière menée par le cabinet indépendant au premier trimestre 2017. Ainsi, Monsieur Kenneth McCall a perçu en sa qualité de Directeur général – Opérations et Pays de la Société, une rémunération fixe annuelle de 289 384 livres sterling soit 320 927 euros <sup>(1)</sup> pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 21 novembre 2018 ;
- la rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero, dont le montant en 2016 s'élevait à 280 000 euros, avait été revalorisée à 370 000 euros avec effet au 1<sup>er</sup> mars 2017, en considération notamment de ses fonctions de Directeur général en charge des Ventes, du Marketing, des Clients du Groupe et du Low Cost depuis le 22 juillet 2016 et au regard des conclusions de l'étude comparative des pratiques de marché menée au premier trimestre 2017 par le cabinet indépendant. Ainsi, Monsieur Fabrizio Ruggiero a perçu, en sa qualité de Directeur général – Ventes, Marketing, Clients & Low Cost une rémunération fixe annuelle totale de 370 000 euros au titre de l'exercice 2018.

(1) Sur la base d'une conversion de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,109 au 31 décembre 2018.



## (B) Rémunération variable 2018 des membres du Directoire

### *Description de la composition de la rémunération variable annuelle 2018*

Les principes et critères de la rémunération variable annuelle (ci-après, la « **Rémunération Variable Annuelle** ») de la Présidente et des autres membres du Directoire sont déterminés et réexaminés chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans le respect des dispositions légales applicables et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La Rémunération Variable Annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La « **Rémunération Variable Cible** » d'un membre du Directoire correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les critères quantifiables et qualitatifs définis annuellement par le Conseil de surveillance et représente 100 % de la rémunération fixe annuelle.

Chaque critère quantifiable est défini avec trois paliers de réalisation qui permettent d'évaluer son degré d'atteinte : minimum, cible et maximum. En début d'exercice, les paliers de réalisation de chaque objectif (par critère) sont revus et approuvés par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Le degré d'atteinte des objectifs pour chaque critère quantifiable est calculé par interpolation linéaire entre les paliers déterminés. Ainsi, les paliers de réalisation de chaque critère quantifiable ont été examinés et approuvés par le Conseil de surveillance du 20 février 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 19 février 2019.

En début d'exercice, les critères qualitatifs sont revus et approuvés, par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

La première étape du calcul de la Rémunération Variable Annuelle consiste à déterminer le degré d'atteinte des objectifs pour chacun des critères qualitatifs et quantifiables (ci-après, la « **Partie Variable de Base** »). Cette Partie Variable de Base est ensuite ajustée à la hausse ou à la baisse par application d'un coefficient multiplicateur lié au niveau d'atteinte de l'objectif quantifiable annuel de recommandation client (*Net Promoter Score*) du Groupe, tel que celui-ci est décrit à la Section 4.6.21 « *Connaître, suivre et mesurer la satisfaction client* » du présent Document de Référence.

Les critères de performance qualitatifs et la pondération des critères quantifiables sont fixés individuellement, de manière précise et objective, pour le Président ainsi que pour chacun des autres membres du Directoire. Le Conseil de surveillance en date du 20 mars 2018 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations du 16 mars 2018, de reconduire la pondération des critères quantifiables applicables en 2018, à l'identique de celle qui était applicable en 2017.

Ainsi, pour l'exercice 2018, la Partie Variable de Base du Président du Directoire ainsi que celle des autres membres du Directoire, peuvent être comprises entre 0 % et 135 % de la rémunération fixe annuelle en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour les critères quantifiables et qualitatifs. Après application du coefficient lié au *Net Promoter Score*, la Rémunération Variable Annuelle peut atteindre jusqu'à 155 % au maximum de la rémunération fixe annuelle.

### *Description des critères qualitatifs 2018*

Les critères qualitatifs ont été établis et définis individuellement et de manière précise pour chacun des membres du Directoire, par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Les trois objectifs qualitatifs de Madame Caroline Parot portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, sur l'amélioration de l'expérience client et sur la gestion des talents au sein du Groupe.

Les trois objectifs de Monsieur Kenneth McCall portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans les opérations, l'intégration des acquisitions et l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe (filiales et réseaux de franchisés).

Les trois objectifs de Monsieur Fabrizio Ruggiero portaient sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe dans les nouvelles mobilités, l'intégration de la BU *Low Cost* et l'amélioration de l'expérience client.

Au titre de l'exercice 2018, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Présidente du Directoire et des autres membres du Directoire représentent 30 % de leur Rémunération Variable Cible et peuvent varier de 0 à 30 % de la rémunération fixe annuelle selon le niveau d'atteinte de leurs objectifs individuels.

### *Description des critères quantifiables 2018*

Compte tenu du déploiement effectif du nouveau modèle d'organisation centré sur cinq *Business Units* et du remplacement effectif depuis le 22 juillet 2016, de Messieurs Kenneth McCall et Fabrizio Ruggiero dans leurs précédentes fonctions de Directeurs Généraux de Filiales Pays, à savoir respectivement Europcar Group UK et Europcar Italia S.p.A, le Conseil de surveillance a décidé d'appliquer des critères quantifiables identiques pour l'ensemble des membres du Directoire.

Les critères quantifiables et leur pondération pour la Présidente du Directoire et les autres membres du Directoire, tels que détaillés dans le tableau ci-dessous, représentent 70 % de leur Rémunération Variable Cible, et peuvent varier entre 0 et 105 % de la rémunération fixe annuelle, suivant le niveau d'atteinte des objectifs pour chaque critère tel que décrit ci-après :

- (i) EBITDA Groupe, ce critère représentant 40 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 60 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ;

- (ii) Chiffre d'Affaires (*Top Line*), ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ; et
- (iii) Résultat Net Consolidé, ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre

0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère.

La pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la Partie Variable de Base de chacun des membres du Directoire est exposée dans le tableau ci-dessous.

#### PONDÉRATION DES CRITÈRES QUALITATIFS ET QUANTIFIABLES 2018

(Arrêtés par le Conseil de surveillance du 16 mars 2018)

Critères	Caroline Parot			Kenneth McCall			Fabrizio Ruggiero		
	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant du niveau d'atteinte des objectifs réalisés en 2018	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant des objectifs réalisés en 2018	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère	Pondération résultant du niveau d'atteinte des objectifs réalisés en 2018
Critères qualitatifs	30 %	30 %	27,1 %	30 %	30 %	21,0 %	30 %	30 %	27,0 %
EBITDA Groupe	40 %	60 %	32,4 %	40 %	60 %	32,4 %	40 %	60 %	32,4 %
Chiffre d'affaires	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %	15 %	22,5 %	0 %
Résultat net consolidé	15 %	22,5 %	22,5 %	15 %	22,5 %	22,5 %	15 %	22,5 %	22,5 %
<b>TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT LIÉ AU NET PROMOTER SCORE</b>	<b>100 %</b>	<b>135 %</b>	<b>82 %</b>	<b>100 %</b>	<b>135 %</b>	<b>75,9 %</b>	<b>100 %</b>	<b>135 %</b>	<b>81,9 %</b>
<b>TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT MAXIMUM LIÉ AU NET PROMOTER SCORE</b>	<b>115 %</b>	<b>155 %</b>		<b>115 %</b>	<b>155 %</b>		<b>115 %</b>	<b>155 %</b>	
<b>TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2018 LIÉ AU NET PROMOTER SCORE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79,64 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73,70 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79,54 %</b>

#### Application d'un coefficient multiplicateur en fonction de l'atteinte par le Groupe d'un taux de recommandation

Pour l'ensemble des membres du Directoire, y compris pour la Présidente du Directoire, en cas d'amélioration par le Groupe du *Net Promoter Score* au-delà de 10 % de l'objectif, un coefficient multiplicateur maximum de 1,15x est appliqué à leur Partie Variable de Base, permettant à leur Rémunération Variable Annuelle d'atteindre au maximum jusqu'à 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Inversement, en cas de sous-performance du *Net Promoter Score* en dessous de 10 % de l'objectif, le coefficient multiplicateur minimum de 0,85x serait appliqué à la Partie Variable de Base. Dans l'intervalle - 10 %/+ 10 %, le coefficient multiplicateur est calculé par interpolation linéaire entre les bornes 0,85-1,15 sur la base de l'évolution du *Net Promoter Score*.

Le *Net Promoter Score* atteint par le Groupe en 2018 s'est élevé à 56,4 %, soit 1,1 point en dessous de l'objectif cible fixé, et le coefficient multiplicateur calculé en conséquence par interpolation ressort à 0,97.

#### Détermination de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018

Le Conseil de surveillance du 20 février 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 19 février 2019, a (i) évalué et arrêté le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2018 pour chacun des membres du Directoire, tel que décrit dans le tableau ci-dessous (ii) constaté le *Net Promoter Score* du Groupe pour l'exercice 2018 puis (iii) arrêté le montant de la Rémunération Variable Annuelle après application du coefficient multiplicateur afférent au niveau de *Net Promoter Score* constaté.



Le Conseil de surveillance lors de la réunion susvisée a justifié l'évaluation de l'action de chacun des membres du Directoire au cours de l'année 2018 et a exposé les motifs de sa décision relative au niveau d'atteinte des critères qualitatifs pour chacun d'entre eux comme suit :

L'atteinte par les membres du Directoire de leurs objectifs qualitatifs respectifs 2018 se justifie en raison de leurs actions concourant aux réalisations 2018 notamment des événements marquants de l'exercice 2018.

Plus spécifiquement pour Madame Caroline Parot, justifie l'atteinte de ses objectifs à 90 % :

- l'exécution de la stratégie définie dans le domaine des nouvelles mobilités et la mise en place d'une nouvelle stratégie de marques commerciales pour le Groupe ;
- la réorganisation des activités Produits du Groupe ; et
- la définition et le déploiement d'une politique de gestion des Talents au niveau du Groupe, et en particulier la création de plans de succession pour les principaux postes clés du Groupe.

Pour Monsieur Fabrizio Ruggiero justifie l'atteinte de ses objectifs à 90 % :

- suite à son acquisition fin 2017, l'intégration de la société Goldcar dans le périmètre du Groupe, la réalisation des synergies générées par cette intégration et le redéploiement de la marque InterRent au sein de la *Business Unit Low Cost* ;
- la mise en place des offres améliorant l'expérience client, dont le programme Click & Go ; et
- le déploiement accéléré de l'ensemble des activités de la *Business Unit Nouvelles Mobilités*, en particulier de la marque Ubeeq.

Pour Monsieur Kenneth McCall justifie l'atteinte de ses objectifs qualitatifs à hauteur de 70 % :

- suite à son acquisition au troisième trimestre 2017 l'intégration de la société Buchbinder dans le Groupe et la réalisation des synergies générées par cette intégration ;
- le lancement de la redéfinition stratégique des réseaux opérations dans les pays ; et
- la poursuite du déploiement de la stratégie de la *Business Unit Vans & Trucks* dans les principaux pays du Groupe.

Le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2018 de chacun des membres du Directoire est présenté dans le tableau ci-dessous.

Critères	Niveau d'atteinte des objectifs		
	Caroline Parot	Kenneth McCall	Fabrizio Ruggiero
Critères qualitatifs	90 %	70 %	90 %
EBITDA Groupe	98 %	98 %	98 %
Chiffre d'affaires	0 %	0 %	0 %
Résultat net consolidé	150 %	150 %	150 %
<b>TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT LIÉ AU NET PROMOTER SCORE</b>	<b>82 %</b>	<b>75,9 %</b>	<b>81,9 %</b>
<b>TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2017 LIÉ AU NET PROMOTER SCORE</b>	<b>79,64 %</b>	<b>73,7 %</b>	<b>79,54 %</b>

La Rémunération Variable Annuelle due à Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2018 est égale à 406 133 euros.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Kenneth McCall au titre de l'exercice 2018 est égale à 265 665 euros.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Fabrizio Ruggiero au titre de l'exercice 2018 est égale à 294 286 euros.

Le détail des montants correspondants aux rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice 2018, figure aux tableaux de la Section 5.3.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document de Référence.

**(C) Rémunération long terme : actions de performance**

Se reporter à la Section 5.3.1.4.3 s'agissant des actions de performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018.

**(D) Prime exceptionnelle**

Aucune prime exceptionnelle n'a été versée ou attribuée aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018.

**(E) Avantages en nature en 2018**

La Présidente du Directoire a bénéficié d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel et d'une assurance chômage mandataire social souscrite à son bénéfice.

Monsieur Kenneth McCall a bénéficié d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance complémentaire maladie.

Monsieur Fabrizio Ruggiero a bénéficié d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction à Paris ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie.

### 5.3.1.3 Politique de rémunération 2019

Les éléments de rémunération 2019 suivent les principes décrits à la Section 5.3.1.1 « *Politique de rémunération des membres du Directoire* » du présent Document de Référence. Au cours du dernier trimestre 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a confié à un cabinet indépendant la réalisation d'une étude comparative concernant la rémunération des membres du Directoire. Dans le cadre de cette étude, ce même cabinet a également procédé à la réalisation d'analyses complémentaires portant sur les postes de Monsieur Olivier Baldassari et de Monsieur Albéric Chopelin.

Le principe de l'étude comparative effectuée par le cabinet indépendant est de comparer la rémunération des membres du Directoire par rapport à un échantillon de sociétés comparables sur leur marché local et par rapport à un échantillon de sociétés comparables à l'international, établis par le cabinet.

Lors de l'étude comparative effectuée en 2018, l'échantillon de sociétés comparables sur le marché français est le SBF 80 pour tous les membres du Directoire à l'exception de Monsieur Fabrizio Ruggiero. L'échantillon de sociétés locales pour Monsieur Fabrizio Ruggiero est constitué de 20 sociétés italiennes comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation et de secteurs (tourisme, location de voitures, services, services digitaux ou mobilité) listées ci-après Atlantia, Autogrill, Brembo, Candy Group, Chiesi, Coesia, Enel, ERG, Fincantieri, GKN, ITT Italy, Parmalat, Poste Italiane, Recordati, Saipem, Salini Impregilo, Snam, Vodafone, Whirlpool Italy, Yoox Net-a-Porter.

L'échantillon international, défini par le cabinet indépendant, est constitué de 21 sociétés comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation et de secteurs (tourisme, location de voitures, services, services digitaux ou mobilité). Trois de ces sociétés sont les principales sociétés concurrentes du Groupe (deux ayant leur siège social aux Etats Unis et une son siège social au sein de l'Union Européenne). Les 18 autres sociétés ont leur siège social au sein de l'Union Européenne et sont les suivantes: Telenet, Accor Hotels, Gemalto, Ingenico, Solocal, TF 1, Technicolor, CTS Eventim, DHL, Aer Lingus, Leaseplan, Amadeus, Tui Travel, British Telecom, Compass, Intercontinental Hotels, Paddy Power, Thomas Cook.

Les résultats de cette étude ont permis de souligner l'importance de positionner chacun des éléments composant la rémunération des membres du Directoire, au regard des pratiques du marché afin de retenir les talents et attirer de nouveaux talents.

En prenant en compte cette étude, la rémunération de chaque membre du Directoire, telle que décidée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 20 février 2019, se composera en 2019 des éléments suivants :

- d'une rémunération fixe annuelle payable sur douze mois ;
- d'une rémunération variable annuelle exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle ;
- d'attributions d'actions de performance ; et
- d'avantages en nature.

La rémunération 2019 pourrait être composée d'une éventuelle rémunération exceptionnelle en cas de circonstances très particulières. Par ailleurs, des indemnités en cas de cessation de fonctions de la Présidente du Directoire et des indemnités de non-concurrence en cas d'exercice de la clause de non-concurrence des membres du Directoire font partie intégrante de la politique de rémunération 2019.

La Rémunération Variable Cible de chacun des membres du Directoire correspond à 100 % du montant de leur rémunération fixe annuelle, étant précisé que leur Rémunération Variable Annuelle pourrait atteindre après application du coefficient maximum lié au *Net Promoter Score*, 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance pouvant être attribuées en 2018 à Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire ainsi qu'à Monsieur Fabrizio Ruggiero en sa qualité de membre du Directoire et Directeur Général correspond à 150 % de leur rémunération fixe annuelle. Elle correspond à 100 % de la rémunération fixe annuelle s'agissant des autres membres du Directoire. Ainsi, la rémunération variable annuelle et pluriannuelle de Madame Caroline Parot ou de Monsieur Fabrizio Ruggiero au titre de l'exercice 2019 n'excéderait pas 305 % de leur rémunération fixe annuelle. La rémunération variable annuelle et pluriannuelle des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 n'excéderait pas 255 % de leur rémunération fixe annuelle.

### Approbation des actionnaires sur la politique de rémunération des membres du Directoire

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 26 avril 2019, aux termes des projets de résolutions reproduits ci-dessous, l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, tels que décrits à la Section 5.3.1.3 « *Politique de rémunération 2019* » du présent Document de Référence.

Par ailleurs, le versement des éléments de rémunération, variables et exceptionnels attribués à chaque membre du Directoire, au titre de l'exercice 2019, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelées à approuver, en 2020, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

**Dix-huitième résolution (Approbation des principes et 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 à la Présidente du Directoire)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et 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 à la Présidente du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et figurant à la Section 5.3.1.3 du Document de Référence 2018 de la Société.*

**Dix-neuvième résolution (Approbation des principes et 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 Directeur Général et membre du Directoire)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et 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 Directeur Général et membre du Directoire, en raison de ses mandats, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et figurant à la Section 5.3.1.3 du Document de Référence 2018 de la Société.*

**Vingtième résolution (Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux autres membres du Directoire)**

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux autres membres du Directoire, en raison de leurs mandats, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et figurant à la Section 5.3.1.3 du Document de Référence 2018 de la Société.*

Le Conseil de surveillance du 20 février 2019 a déterminé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations du 19 février 2019, les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire, au titre de l'exercice 2019 comme suit :

**(A) Rémunération fixe 2019 des membres du Directoire**

L'étude comparative confiée à un cabinet indépendant durant le dernier trimestre 2018 et dont les sociétés du panel ont été décrites à la Section 5.3.1.3 a montré un décalage certain dans la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot par rapport aux rémunérations des marchés tant français qu'international. L'écart constaté s'élevant à plus de 25 % par rapport à la médiane de l'échantillon de sociétés françaises du SBF 80 et à plus de 45 % par rapport à la médiane de l'échantillon international de 21 sociétés comparables, le Conseil de surveillance a décidé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, un ajustement en 2019 de la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot qui serait ainsi de 575 000 euros à compter du 1er mai 2019, soit une augmentation de 12,7% par rapport à sa rémunération fixe annuelle en 2017 et en 2018, tout en restant en dessous de la médiane des échantillons de sociétés.

Sur la base d'une étude comparative effectuée en 2017 par un cabinet indépendant, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero avait été revalorisée en 2017 et portée à 370 000 euros. Cette rémunération fixe annuelle a été reconduite à l'identique au titre de l'exercice 2018.

L'étude comparative confiée à un cabinet indépendant durant le dernier trimestre 2018 et dont les sociétés du panel ont été décrites à la Section 5.3.1.3 a montré un décalage dans la rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero par rapport aux rémunérations des marchés tant italien qu'international. Cet écart s'élevant à 12% par rapport à la médiane de l'échantillon de sociétés comparables sur le marché italien et à plus de 30% par rapport à la médiane de l'échantillon international de sociétés comparables, le Conseil de surveillance a décidé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, un ajustement en 2019 de la rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero qui serait ainsi de 415 000 euros à compter du 1er mai 2019, soit une augmentation de 12,2% par rapport à sa rémunération fixe annuelle de 2018.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Olivier Baldassari s'élèvera pour 2019 à 330 000 euros. Elle a été décidée par le Conseil de surveillance en date du 18 octobre 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 15 octobre 2018, au regard de l'étude de rémunération mentionnée ci-dessus.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Albéric Chopelin s'élèvera pour 2019 à compter de son arrivée dans le Groupe à 400 000 euros sur une base *pro rata temporis*. Elle a été décidée par le Conseil de surveillance en date du 31 janvier 2019 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 29 janvier 2019, au regard de l'étude de rémunération mentionnée ci-dessus.

## (B) Rémunération variable 2019 des membres du Directoire

### DESCRIPTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2019

Les principes et critères de la rémunération variable annuelle (ci-après, la « **Rémunération Variable Annuelle** ») de la Présidente et des autres membres du Directoire sont déterminés et réexaminés chaque année par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, dans le respect des dispositions légales applicables et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de surveillance en date du 20 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 14 mars 2019, a décidé de reconduire les principes mis en œuvre en 2018 et d'arrêter les critères quantifiables et qualitatifs applicables en 2019, tels que décrits ci-après.

La Rémunération Variable Annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La « **Rémunération Variable Cible** » d'un membre du Directoire correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les critères quantifiables et qualitatifs définis par le Conseil de surveillance et représente 100 % de sa rémunération annuelle fixe.

Chaque critère quantifiable est décrit avec trois paliers de réalisation qui permettent d'évaluer son degré d'atteinte : minimum, cible et maximum. Les paliers de réalisation de chaque critère quantifiable ont été examinés et approuvés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Le degré d'atteinte de chaque critère quantifiable sera arrêté en 2020 par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations lors de l'examen des comptes de l'exercice 2019, par interpolation linéaire entre les paliers déterminés.

Les critères qualitatifs arrêtés individuellement et de manière précise et objective par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, portent sur les responsabilités propres de chaque membre du Directoire et sur les principaux projets de transformation du Groupe pour l'année 2019. Par ailleurs, le Conseil de surveillance a également décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables applicables en 2019, à l'identique de celle applicable en 2018.

La première étape du calcul de la Rémunération Variable Annuelle consistera à déterminer le degré d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères de performance qualitatifs et quantifiables (ci-après, la « **Partie Variable de Base** »). Cette Partie Variable de Base sera ensuite ajustée à la hausse ou à la baisse par application d'un coefficient multiplicateur lié au niveau d'atteinte de l'objectif quantifiable annuel de recommandation client (*Net Promoter Score*) du Groupe.

Pour l'exercice 2019, la Partie Variable de Base de la Présidente du Directoire et des autres membres du Directoire pourra être comprise entre 0 % et 135 % de leur rémunération fixe annuelle en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères quantifiables et qualitatifs arrêtés par le Conseil de surveillance. Après

application du coefficient lié au *Net Promoter Score*, leur Rémunération Variable Annuelle pourra atteindre au maximum 155 % de leur rémunération fixe annuelle.

### DESCRIPTION DES CRITÈRES QUALITATIFS 2019

Les critères qualitatifs ont été établis et définis individuellement et de manière précise pour chacun des membres du Directoire, par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Les trois objectifs qualitatifs de Madame Caroline Parot portent sur :

- la stratégie, en particulier sur l'amélioration du *Total Shareholder Return* relatif de l'année 2019 ;
- l'exécution opérationnelle, d'une part avec le déploiement de la première partie du programme Click & Go d'amélioration et de digitalisation de l'expérience clients et d'autre part la réalisation du programme de réduction des frais de structure non opérationnels HQ2020 ; et
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises, d'une part avec le déploiement sur l'ensemble du périmètre du Groupe du programme Commit together, programme initié en 2018 reprenant les objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale du Groupe, et d'autre part le lancement des programmes Diversité du Groupe.

Les trois objectifs de Monsieur Fabrizio Ruggiero portent sur :

- la stratégie avec d'une part la définition de la stratégie de la *Business Unit Cars*, et d'autre part le déploiement de la stratégie de la *Business Unit New Mobility* ;
- l'exécution opérationnelle en particulier avec la responsabilité du déploiement des programmes d'amélioration de la profitabilité du Groupe ; et
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises avec le déploiement des programmes des valeurs et diversité dans le Groupe.

Les trois objectifs de Monsieur Olivier Baldassari portent sur :

- la stratégie avec la finalisation de la stratégie des réseaux opérations dans les pays prenant en compte le déploiement du programme Click & Go ;
- l'exécution opérationnelle et en particulier la réalisation opérationnelle du programme de réduction des frais de structure non opérationnels HQ2020 ;
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises et en particulier le déploiement dans l'ensemble des pays du groupe du programme Commit together.

Les trois objectifs de Monsieur Albéric Chopelin portent sur :

- la stratégie avec la revue de la stratégie commerciale du Groupe ;
- l'exécution opérationnelle et en particulier la poursuite de l'amélioration de l'expérience client avec la deuxième phase du programme Click & Go ; et

→ la Responsabilité Sociétale des Entreprises avec la participation aux différents programmes du Groupe portant sur la communication des valeurs communes.

Au titre de l'exercice 2019, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Présidente et des autres membres du Directoire représenteront 30 % de leur Rémunération Variable Cible et pourront varier de 0 à 30 % en fonction du degré d'atteinte des objectifs sur ces critères.

**DESCRIPTION DES CRITÈRES QUANTIFIABLES 2019**

Le Conseil de surveillance réuni le 20 février 2019, a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 19 février 2019, d'appliquer des critères quantifiables identiques pour l'ensemble des membres du Directoire.

Les critères quantifiables et leur pondération pour la Présidente et les autres membres du Directoire, tels que détaillés ci-après, représenteront 70 % de leur Rémunération Variable Cible, et pourront varier entre 0 et 105 % de leur rémunération fixe annuelle suivant le niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères :

(i) Corporate EBITDA Ajusté (excluant New Mobility) (EBITDA Groupe), ce critère représentant 40 % de la

Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 60 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ;

(ii) chiffre d'affaires (*Top Line*), ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ; et

(iii) résultat net consolidé, ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 22,5 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère.

Dans le cas où le chiffre d'affaires du Groupe serait inférieur à 3 milliards d'euros, montant mentionné à la Section 3.8 du présent Document de Référence comme étant la prévision du Groupe pour ce critère pour l'exercice 2019, aucun versement ne serait effectué au titre de ce critère.

Dans le cas où le Corporate EBITDA Ajusté (excluant New Mobility) serait inférieur à 375 millions d'euros, montant mentionné à la Section 3.8 du présent Document de Référence comme étant la prévision du Groupe pour ce critère pour l'exercice 2019, aucun versement ne serait effectué au titre de ce critère.

*Pondération des critères qualitatifs et quantifiables applicable à chaque membre du Directoire*

CRITÈRES QUALITATIFS ET QUANTIFIABLES 2019		
Critères	Pondération en cas d'atteinte du palier cible du critère	Pondération en cas d'atteinte du palier maximum du critère
Critères qualitatifs	30 %	30 %
EBITDA Groupe	40 %	60 %
Chiffre d'affaires	15 %	22,5 %
Résultat net consolidé	15 %	22,5 %
<b>TOTAL (AVANT APPLICATION DU NET PROMOTER SCORE)</b>	<b>100 %</b>	<b>135 %</b>
<b>TOTAL (EN CAS D'APPLICATION DU COEFFICIENT MAXIMUM LIÉ AU NPS)</b>	<b>115 %</b>	<b>155 %</b>

**APPLICATION D'UN COEFFICIENT MULTIPLICATEUR EN FONCTION DE L'ATTEINTE PAR LE GROUPE D'UN TAUX DE RECOMMANDATION**

Pour l'ensemble des membres du Directoire, y compris pour la Présidente du Directoire, en cas d'amélioration par le Groupe du *Net Promoter Score* au-delà de 10 %, un coefficient multiplicateur maximum de 1,15x sera appliqué à leur Partie Variable de Base, permettant à leur Rémunération Variable Annuelle d'atteindre au maximum jusqu'à 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Inversement, en cas de sous-performance du *Net Promoter Score* au-dessous de 10 %, un coefficient multiplicateur minimum de 0,85x sera appliqué à la Partie Variable de Base. En cas de résultats du *Net Promoter Score* dans l'intervalle - 10 %/+ 10 %, le coefficient multiplicateur sera calculé par interpolation linéaire entre les bornes minimale et maximale 0,85-1,15.

**(C) Attribution d'actions de performance en 2019**

Se reporter à la Section 5.3.1.4.4 du présent Document de Référence, pour la description du cadre juridique et des principaux termes et conditions en matière d'attributions d'actions de performance en 2019.

**(D) Avantages en nature 2019**

Au titre de l'exercice 2019, la Présidente du Directoire bénéficie d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel et d'une assurance chômage mandataire social souscrite à son bénéfice.

Monsieur Olivier Baldassari bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel ainsi que de la couverture santé et prévoyance des salariés du Groupe. Par ailleurs, au titre de son arrivée dans le Groupe,



Monsieur Olivier Baldassari a bénéficié du remboursement de ses frais de résiliation de bail de location et de déménagement des Etats-Unis en France, ainsi que d'une assistance fiscale par un cabinet spécialisé.

Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction à Paris ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie.

Monsieur Albéric Chopelin bénéficie d'une voiture de fonction et d'un bilan de santé annuel ainsi que de la couverture santé et prévoyance des salariés du Groupe.

#### 5.3.1.4 Rémunérations long terme : Attribution d'actions de performance

##### Finalité de l'attribution d'actions de performance

L'attribution d'actions de performance vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe, et en particulier les mandataires sociaux, au développement de la valeur du Groupe, en leur faisant prendre une participation au capital de la Société. Elle permet également de distinguer les cadres qui contribuent, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe. Elle sert enfin à fidéliser les cadres du Groupe et en particulier les cadres à fort potentiel.

##### Politique d'attribution des actions de performance

L'attribution est différenciée en fonction (i) du niveau de responsabilité et de contribution des personnes éligibles, (ii) de l'appréciation de leurs performances, (iii) de leurs résultats et (iv) de l'évaluation de leur potentiel de développement. Les personnes éligibles à une attribution d'actions de performance sont les suivantes :

- les membres du Directoire ;
- les cadres dirigeants que sont les membres du Comité exécutif Groupe et les dirigeants des Filiales Pays. Ils bénéficient en principe de dotations variables, selon leur niveau de responsabilité, leur performance et leurs résultats, étant précisé que certains peuvent ne pas être bénéficiaires de l'attribution ;
- les autres cadres, qui sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial ou d'expertise.

##### 5.3.1.4.1 ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2015

Suite à l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, le Directoire après autorisation préalable du Conseil de surveillance, a décidé la mise en place le 25 juin 2015, d'un plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des membres du Comité exécutif Groupe (le « **Plan AGA Top 13** »). L'acquisition de ces actions gratuites, à l'issue de périodes d'acquisition de deux ans pour la Tranche 1 et de trois ans pour la Tranche 2, est soumise à une condition de présence dans le Groupe au 25 juin 2017 (celle-ci ne sera plus

applicable pour les Actions de la Tranche 2 à compter de cette date) et la réalisation des conditions de performance ci-après exposées :

- au titre des exercices clos au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2016, à des conditions de performance liées au Corporate EBITDA ajusté (s'agissant de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13) ; et
- au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2017, à des conditions de performance liées (i) au Corporate EBITDA ajusté et (ii) à l'évolution du cours de bourse de la Société comparée à celle du SBF 120 (s'agissant de la Tranche 2 du Plan AGA Top 13).

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition, une période de conservation des actions gratuites de deux ans est prévue.

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

- (i) le Président du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que le Président du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
- (ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Le Directoire en date du 26 juin 2017 a constaté, après examen du Comité des rémunérations et des nominations du 23 juin 2017, l'acquisition définitive de 50 % des actions de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13 par les bénéficiaires de ce Plan, et notamment les membres du Directoire, après examen de la réalisation de la condition de performance liée au Corporate EBITDA ajusté au titre de l'exercice 2015 et au regard de la satisfaction de la condition de présence à la date d'acquisition susmentionnée. Ce même Directoire a constaté l'absence d'atteinte de la condition de performance liée au Corporate EBITDA ajusté au titre de l'exercice 2016 et par conséquent, la perte des droits des bénéficiaires de ce Plan au titre de 50 % des actions de la Tranche 1 du Plan AGA Top 13.

Après avis du Comité des rémunérations et des nominations en date du 26 février 2018, le Directoire en date du 27 février 2018 a constaté l'absence de réalisation des conditions de performance applicables à la Tranche 2 du Plan AGA Top 13 et la perte des droits des bénéficiaires s'agissant de la Tranche 2 du Plan AGA Top 13.



Pour plus d'informations sur le nombre et les montants d'actions gratuites attribuées aux membres du Directoire au titre du Plan AGA Top 13 et aux nombres d'actions définitivement acquises au titre de ce Plan, se reporter au tableau 10 de la Section 5.3.3 « *Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux* » du présent Document de Référence.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA Top 13 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation des actions prévue aux termes dudit Plan. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

#### 5.3.1.4.2 ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2017

Le Conseil de surveillance du 24 février 2017, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 22 février 2017 a autorisé le Directoire à mettre en œuvre le plan d'attribution gratuite d'actions à destination des dirigeants et de certains salariés du Groupe (le « Plan AGA 2017 »), dont les modalités d'attribution des actions, ainsi que les principaux termes et conditions sont les suivantes :

- (i) l'acquisition des actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans (ou trois ans pour les non-résidents français), était soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance liées, au titre des exercices clos au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018, (i) au Corporate EBITDA pour 40 % des actions attribuées, (ii) au chiffre d'affaires pour 40 % des actions attribuées et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif pour 20 % des actions attribuées. Les deux premiers critères étant relatifs au chiffre d'affaires et au Corporate EBITDA inscrits au budget, ils ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité, mais ils sont en ligne avec les attentes du marché.

Le TSR Relatif était mesuré en comparant la performance d'Europcar Mobility Group à un indice composite formé pour un tiers de l'indice SBF 120, pour un tiers d'un indice constitué de la performance boursière des trois principaux concurrents de la Société dans la location de voiture et pour un tiers de l'indice STOXX 600 Voyage et Loisir. La comparaison a été effectuée en mesurant au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 la performance boursière et celle de l'indice composite par rapport à la base établie le 31 décembre 2016. Afin de limiter l'impact lié à la volatilité des cours, le TSR Relatif a été calculé sur la base de la moyenne des cours de clôture sur un mois (du 1er au 31 décembre des années 2016, 2017 et 2018).

Un seuil de déclenchement est défini pour chacun des critères de performance, l'atteinte de ce seuil déclenchant l'attribution définitive de 80 % des actions liées à ce critère de performance, sous réserve du respect de la condition de présence. Les seuils de déclenchement correspondant à des objectifs équivalant à la guidance de la Société.

Le nombre d'actions définitivement acquises est fonction du nombre d'objectifs atteints, étant précisé que l'atteinte des critères de performance est binaire de sorte que si le critère n'est pas atteint, la fraction des droits attachée à l'objectif concerné n'est pas due et les actions afférentes ne sont pas acquises ;

- (ii) une période de conservation des actions gratuites d'un an est prévue à la suite de la période d'acquisition, lorsque celle-ci est égale à deux ans. Aucune période de conservation n'est prévue lorsque la période d'acquisition est égale à trois ans ;
- (iii) en application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :
  - la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions, et
  - les Directeurs généraux de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à deux (2) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA 2017 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation des actions prévue aux termes dudit Plan. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

591 000 actions ont été attribuées gratuitement par le Directoire à 119 bénéficiaires dans le cadre du Plan AGA 2017 dont 195 400 aux membres du Directoire (après autorisation préalable du Conseil de surveillance) soit 0,37 % du capital social de la Société à la date du présent Document de Référence.

Après avis du Comité des rémunérations et des nominations en date du 16 mars 2018, le Directoire en date du 20 mars 2018 a constaté l'absence de réalisation de la condition de performance liée au TSR au titre de l'exercice 2017.

Après avis du Comité des rémunérations et des nominations en date du 19 février 2019, le Directoire en date du 19 mars 2019 a constaté l'absence de réalisation de la condition de performance liée notamment au TSR relatifs au titre de l'exercice 2018 et a constaté la réalisation des conditions de performance liées au chiffre d'affaires (à hauteur de 40 % des objectifs et au Corporate EBITDA (à hauteur de 40 % des objectifs). Le nombre d'actions

définitivement acquises par chacun des membres du Directoire au 16 mars 2019 est présenté au Tableau 7 de la Section 5.3.3 du présent Document de Référence. L'acquisition définitive de 80 % des actions attribuées dans le cadre du Plan AGA 2017 se fera par attribution d'actions existantes auto-détenues par la Société.

#### 5.3.1.4.3 ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2018

##### Cadre juridique

L'Assemblée Générale du 10 mai 2016, aux termes de sa 12<sup>e</sup> résolution, a autorisé le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions (dites « actions de performance »), existantes ou à émettre, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des mandataires sociaux et de certains salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. L'attribution d'actions de performance est conditionnée au respect de critères de performance qui sont définis dans le cadre de la construction des budgets.

##### Principaux termes et conditions de l'attribution des actions de performance en 2018

Dans le respect des principes décrits à la Section 5.3.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire » du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance a examiné et autorisé, le 20 mars 2018, les principaux termes et conditions d'un plan d'attribution gratuite d'actions à mettre en œuvre en 2018 en faveur des membres du Directoire, des cadres dirigeants ainsi que de certains autres cadres du Groupe (le « **Plan AGA 2018** »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de trois (3) ans (pour les résidents et non-résidents français), est soumise à une condition de présence dans le Groupe et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2018, au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020, liées (i) au Chiffre d'Affaires Groupe cumulé, (ii) au taux moyen de marge d'EBIT DA et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif :

- (i) à hauteur de 30 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'un chiffre d'affaires cumulé cible au titre des exercices 2018 et 2019 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et au titre des exercices 2018, 2019 et 2020 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées) ;
- (ii) à hauteur de 45 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'un taux moyen de marge d'EBIT DA cible au titre des exercices 2018 et 2019 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et au titre des exercices 2018, 2019 et 2020 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées) ;
- (iii) à hauteur de 25 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction de la performance de l'action Europcar Group par rapport à la performance d'un indice composite de TSR sur une période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2020 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées).

Le taux de réalisation TSR sera déterminé en comparant le rendement (*Total Shareholder Return* ou « **TSR** ») de l'action Europcar Mobility Groupe à la performance d'un indice composite formé pour 1/3 de l'indice SBF120, pour 1/3 de la moyenne des TSR des trois principaux concurrents du Groupe dans la location de voiture et pour 1/3 de l'indice STOXX® Europe 600 Travel & Leisure (la « **Performance Indice Composite** ») entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2019 et entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2020.

Les objectifs de Chiffre d'Affaires Groupe Cumulé et de taux moyen de marge d'EBITDA ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité mais ils sont en ligne avec les attentes du marché et les objectifs du plan Ambition 2020.

Un TSR Europcar inférieur à la performance de l'indice composite se traduira par la non-attribution des actions correspondant à ce critère.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois (3) ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue. Le nombre d'actions définitivement acquises sera communiqué à l'issue de la période d'appréciation de la performance.

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

- (i) la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
- (ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Un total de 1 000 000 d'actions pouvait être attribué dans le cadre du Plan AGA 2018. Un total de 901 781 actions a été attribué dans le cadre du Plan AGA 2018 à 117 bénéficiaires dont 148 481 actions aux membres du Directoire (après autorisation préalable du Conseil de surveillance), soit 0,56 % du capital social de la Société à la date du présent Document de Référence. Le nombre d'actions gratuites attribué à chacun des membres du Directoire dans le cadre du Plan AGA 2018 est présenté au Tableau 10 de la Section 5.3.3 du présent Document de Référence.

Concernant plus particulièrement les membres du Directoire, le nombre d'actions de performance qui leur ont été attribuées en 2018 ne pouvait représenter plus de 150 % de leur rémunération fixe annuelle.

Une action de performance est valorisée sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant l'attribution par le Directoire.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA 2018 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

Le détail des AGA attribuées aux membres du Directoire au cours de l'exercice 2018 est décrit au Tableau 11 à la Section 5.3.3.

#### 5.3.1.4.4 ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE EN 2019

##### Cadre juridique

Il sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, aux termes de sa 32<sup>e</sup> résolution, une délégation autorisant le Directoire à procéder à des attributions gratuites d'actions (dites « actions de performance »), existantes ou à émettre, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des mandataires sociaux et de certains salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce. L'attribution d'actions de performance est conditionnée au respect de critères de performance qui sont définis dans le cadre de la construction des budgets.

##### Principaux termes et conditions de l'attribution des actions de performance en 2019

Dans le respect des principes décrits à la Section 5.3.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire » du présent Document de Référence, le Conseil de surveillance a examiné et autorisé, le 20 mars 2019, les principaux termes et conditions d'un plan d'attribution gratuite d'actions à mettre en œuvre en 2019 en faveur des membres du Directoire, des cadres dirigeants ainsi que de certains autres cadres du Groupe (le « **Plan AGA 2019** »).

L'acquisition de ces actions de performance, à l'issue d'une période d'acquisition de trois (3) ans (pour les résidents et non-résidents français), est soumise à une condition de présence dans le Groupe et à la réalisation de conditions de performance au titre des exercices clos au 31 décembre 2019, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021, liées (i) au Chiffre d'Affaires Groupe cumulé, (ii) au taux moyen de marge de Corporate EBITDA et (iii) à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif :

- (i) à hauteur de 25 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'un chiffre d'affaires cumulé cible au titre des exercices 2019 et 2020 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et au titre des exercices 2018, 2019 et 2020 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées) ;
- (ii) à hauteur de 45 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction du niveau d'atteinte d'un taux moyen de marge d'EBITDA (excluant New Mobility) cible au titre

des exercices 2019 et 2020 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et au titre des exercices 2019, 2020 et 2021 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées) ; et

- (iii) à hauteur de 30 % du nombre d'Actions Attribuées, en fonction de la performance de l'action Europcar Group par rapport à la performance d'un indice composite de TSR sur une période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2020 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2019 au 31 décembre 2021 d'autre part (pour 60 % des Actions Attribuées).

L'appréciation de chacune des conditions de performance est basée sur l'atteinte à minima des critères suivants :

- (i) En ce qui concerne le chiffre d'affaires cumulé :
  - a. pour l'année 2019 la prévision de chiffre d'affaires mentionnée à la section 3.8 du présent document (Chiffre d'Affaires du Groupe supérieur à 3 milliards d'euros)
  - b. pour l'année 2020 un chiffre d'affaires en ligne avec l'« Ambition 2020 » du Groupe
  - c. pour l'année 2021 un chiffre d'affaires en ligne avec les objectifs financiers du plan à trois ans présenté au Conseil de surveillance lors de sa réunion du 31 janvier 2019, en croissance par rapport au plan Ambition 2020 »
- (ii) En ce qui concerne le taux moyen de marge de Corporate EBITDA (excluant New Mobility)
  - a. pour l'année 2019 la prévision (en pourcentage rapporté au Chiffre d'affaires) du Corporate EBITDA (excluant New Mobility) mentionnée à la section 3.8 du présent document (Corporate EBITDA Ajusté (excluant New Mobility) supérieur à 375 millions d'euros)
  - b. pour l'année 2020 un taux de marge de Corporate EBITDA (excluant New Mobility) en ligne avec l'« Ambition 2020 » du Groupe
  - c. pour l'année 2021 un taux de marge de Corporate EBITDA (excluant New Mobility) en ligne avec les objectifs financiers du plan à trois ans présenté au Conseil de surveillance lors de sa réunion du 31 janvier et en progression par rapport à l'« Ambition 2020 »
- (iii) En ce qui concerne le taux de réalisation TSR

Ce taux est déterminé en comparant le rendement (Total Shareholder Return ou « TSR ») de l'action Europcar Mobility Groupe à la performance d'un indice composite formé pour un tiers de l'indice SBF120, pour un tiers de la moyenne des TSR des trois principaux concurrents du Groupe (deux sociétés américaines et une société européenne) dans la location de voiture et pour un tiers de l'indice STOXX® Europe 600 Travel & Leisure.

Ce taux est entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 31 décembre 2020 et entre le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et le 31 décembre 2021.

Un TSR Europcar inférieur à la performance de l'indice composite résultera en l'absence d'acquisition des actions gratuites attribuées, pouvant être acquise en cas de réalisation de la condition de performance sur ce critère.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois (3) ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue.

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

- (i) la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et
- (ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

Un total de 1 100 000 actions pourra être attribué dans le cadre du Plan AGA 2019 dont un montant total aux membres du Directoire qui sera déterminé dans les limites exposées ci-dessous.

Concernant plus particulièrement les membres du Directoire, le nombre d'actions de performance qui pourraient leur être attribué en 2019 ne pourra représenter plus de 150 % de leur rémunération fixe annuelle pour la Présidente du Directoire et le membre du Directoire et Directeur général, et plus de 100 % de leur rémunération fixe annuelle pour les autres membres du Directoire

Le nombre d'actions définitivement acquises par chacun des membres du Directoire sera communiqué à l'issue de la période d'appréciation de la performance.

Une action de performance est valorisée sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant l'attribution par le Directoire.

Chaque bénéficiaire du Plan AGA 2019 s'est engagé personnellement à ne pas recourir à des outils de couverture. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place à la date du présent Document de Référence.

### 5.3.1.5 Actions de préférence

Dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société, les membres du Directoire ainsi que certains salariés membres du Comité exécutif Groupe, ont pu souscrire

et acquérir des actions de préférence, au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce, de catégories C et D, pouvant être converties suivant un ratio déterminé en fonction de la performance du Groupe.

Pour une description des caractéristiques des actions de préférence C et D, se reporter à la Section 6.2.3.2 « *Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence* » du présent Document de Référence.

### 5.3.1.6 Contrats de travail

Suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 23 novembre 2016, Madame Caroline Parot a résilié son contrat de travail avec la Société au titre de ses fonctions de Directrice Financière du Groupe. Depuis le 23 novembre 2016, Madame Caroline Parot perçoit une rémunération exclusivement au titre de son mandat social de Présidente du Directoire.

Monsieur Fabrizio Ruggiero est titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Italia S.p.A. tel que modifié par avenant en date du 1<sup>er</sup> décembre 2016 qui précise les termes de ses nouvelles fonctions de Directeur général du Groupe. Par ailleurs, un contrat de détachement conclu entre Europcar Italia S.p.A. et la Société en date du 1<sup>er</sup> août 2016 prévoit les modalités de mise à disposition et de refacturation des missions de Monsieur Fabrizio Ruggiero. Monsieur Fabrizio Ruggiero occupe les fonctions de Directeur des *Business Units*.

Monsieur Olivier Baldassari est titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Mobility Group en date du 19 octobre 2018, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2019, Monsieur Olivier Baldassari occupe les fonctions de Directeur Pays & Opérations.

Monsieur Albéric Chopelin est titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Mobility Group conclu en date du 5 février 2019, avec effet à compter de son arrivée dans le Groupe prévue le 15 avril 2019, aux termes duquel, Monsieur Albéric Chopelin occupera les fonctions de Directeur Commerce & Clients.

### 5.3.1.7 Indemnités en cas de cessation des fonctions

Madame Caroline Parot bénéficie, au titre de la convention de mandat social conclue avec la Société en date du 22 décembre 2016, d'une indemnité de départ dont le montant est fonction de l'atteinte des objectifs fixés sur les critères quantifiables au titre de la rémunération variable, et pourrait atteindre, au maximum, 18 mois de rémunération fixe et variable. L'appréciation de l'atteinte des objectifs sur les critères assignés se fait, sur la moyenne des huit derniers trimestres clos

Le contrat de travail de Monsieur Olivier Baldassari et celui de Monsieur Albéric Chopelin ne prévoient pas d'indemnité en cas de cessation de leurs fonctions respectives de Directeur des Opérations Groupe et de Directeur Commerce et Clients. En cas de résiliation du contrat de travail de Monsieur Olivier Baldassari ou



de Monsieur Albéric Chopelin à l'initiative de la société Europcar Mobility Group, le montant des indemnités qui sera dû à Monsieur Olivier Baldassari ou à Monsieur Albéric Chopelin sera soumis aux règles de droit français et des dispositions de la convention collective applicable au contrat de travail de Monsieur Olivier Baldassari ou de Monsieur Albéric Chopelin. Par conséquent son employeur sera tenu de respecter un préavis au plus de 3 mois, période au cours de laquelle la rémunération fixe et variable de Monsieur Olivier Baldassari ou de Monsieur Albéric Chopelin devra lui être versée.

Le contrat de travail de Monsieur Fabrizio Ruggiero ne prévoit pas d'indemnité en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général et/ou de Membre du Directoire de la Société. En cas de résiliation du contrat de travail de Monsieur Fabrizio Ruggiero à l'initiative de la société Europcar Italia S.p.A., le montant des indemnités qui sera dû à Monsieur Fabrizio Ruggiero sera soumis aux règles de droit italien et des dispositions de la convention collective applicable au contrat de travail de Monsieur Ruggiero. Par conséquent son employeur sera tenu de respecter un préavis dont la durée est fixée par la convention collective applicable, laquelle varie en fonction de l'ancienneté du salarié, soit entre 4 et 8 mois à la date du présent Document de Référence, période au cours de laquelle la rémunération fixe et variable de Monsieur Fabrizio Ruggiero devra lui être versée.

Il est précisé qu'en cas de départ du Groupe de Monsieur Olivier Baldassari, de Monsieur Fabrizio Ruggiero ou de Monsieur Albéric Chopelin, le cumul de leurs indemnités en cas de cessation de fonctions au sein du Groupe et leurs indemnités de non-concurrence, au titre de leurs fonctions de membre du Directoire (et Directeur Général s'agissant de Monsieur Fabrizio Ruggiero), de leur contrat de travail et/ou des dispositions légales applicables à leur contrat de travail, ne dépasseraient pas, pour chacun d'eux, 24 mois de leur rémunération annuelle fixe et variable respective.

### 5.3.1.8 Indemnités relatives à une clause de non-concurrence

Dans le cas où une obligation de non-concurrence, dont la durée a été fixée à 12 mois, serait mise à la charge de Madame Caroline Parot en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société, Madame Caroline Parot bénéficierait d'une indemnité de non-concurrence à ce titre, d'un montant égal à 50 % de sa rémunération annuelle (fixe et variable) sur la base de la moyenne de sa rémunération au cours des 12 mois d'activité précédant la cessation des fonctions.

Si le départ s'accompagne également du versement d'une indemnité de départ (telle que prévue ci-dessus), le cumul de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de départ ne saurait excéder un plafond correspondant à la rémunération fixe et variable annuelle versée au cours des deux dernières années précédant le départ.

Chacun des autres membres du Directoire peut se voir imposer une obligation de non-concurrence de 12 mois applicable à compter de la cessation de ses fonctions de

membre du Directoire et de toutes ses autres fonctions exercées au sein du Groupe. En cas de mise en œuvre de cette obligation de non-concurrence, ils bénéficieraient alors d'une indemnité de non-concurrence égale à 50 % de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que toute indemnité de non-concurrence versée au titre d'une obligation de non-concurrence prévue dans le contrat de travail de Messieurs Olivier Baldassari, Albéric Chopelin et Fabrizio Ruggiero, viendra en déduction de l'indemnité de non-concurrence de 50 % susvisée.

Il est précisé qu'en cas de départ de Monsieur Olivier Baldassari, de Monsieur Fabrizio Ruggiero ou de Monsieur Albéric Chopelin du Groupe, le cumul de leurs indemnités en cas de cessation de fonctions au sein du Groupe et leurs indemnités de non-concurrence, au titre de leurs fonctions de membre du Directoire et Directeur Général, de leur contrat de travail et/ou des dispositions légales applicables à leur contrat de travail, ne dépasseraient pas, pour chacun d'eux, 24 mois de leur rémunération annuelle fixe et variable respective.

Lors du renouvellement du mandat de membre du Directoire de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero ainsi que lors de la nomination de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de nouveau membre du Directoire, pour une durée de quatre ans, décidés par le Conseil lors de sa réunion du 21 décembre 2018, puis lors de la nomination de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membre du Directoire au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance n'a pas jugé utile de préciser que la clause de non-concurrence pouvant être exercée par la Société est exclue, dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite ou au-delà de 65 ans, car au regard de l'âge actuel des membres du Directoire, ils ne feront pas valoir leurs droits à la retraite avant au moins 10 ou 15 ans. Le Conseil de surveillance a décidé toutefois de s'engager à respecter cette recommandation du Code AFEP-MEDEF dans le cadre d'une nomination ou du renouvellement d'un mandat au cours duquel le membre du Directoire pourrait faire valoir ses droits à la retraite ou dépasserait l'âge de 65 ans.

### 5.3.1.9 Régime de retraite supplémentaire

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social. Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. Ce régime n'est cependant pas assimilable à un régime de retraite supplémentaire au sens de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

### 5.3.1.10 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit en faveur de Madame Caroline Parot, une assurance chômage mandataire social.

### 5.3.1.1 Rémunération exceptionnelle

Des circonstances très particulières (par exemple en raison de leur importance pour la Société, de l'implication qu'elles exigent ou des difficultés qu'elles représentent)

pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle des membres du Directoire. Une telle attribution serait exceptionnelle, motivée et décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

## 5.3.2 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

### 5.3.2.1 Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La direction juridique de la Société a réalisé une étude comparative s'agissant de la rémunération des membres du Conseil de surveillance, par rapport à celles pratiquées au sein de sociétés comparables à la Société. Le résultat de cette étude n'a fait paraître aucune incohérence par rapport à la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance. La rémunération des membres du Conseil de surveillance est examinée et arrêtée chaque année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Elle est constituée :

- d'une rémunération annuelle fixe attribuée au Président du Conseil de surveillance au titre de ses fonctions ;
- de jetons de présence alloués à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance et composés d'une partie fixe et d'une partie variable qui leur est versée à raison de leur assiduité aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités ;
- de rémunérations exceptionnelles pouvant être allouées par le Conseil de surveillance pour des missions ou mandats spécifiques qui leur sont confiés.

L'Assemblée Générale des actionnaires de la Société qui s'est tenue le 17 mai 2017 a décidé l'attribution de jetons de présence aux membres du Conseil de surveillance pour un montant fixe global de 550 000 euros par an jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

Le Président du Conseil de surveillance, de même que les autres membres, ne bénéficie d'aucune attribution d'options ou d'actions de performance ni d'aucune indemnité de départ de quelque nature que ce soit.

### 5.3.2.2 Rémunération 2018 des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance du 20 mars 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 16 mars 2018 a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2018 selon les principes suivants, sous réserve qu'une nouvelle enveloppe de 550 000 euros soit approuvée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 aux termes de sa 17<sup>e</sup> résolution, nouvelle enveloppe qui annulerait et remplacerait l'enveloppe initiale de 500 000 euros :

- partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, ces sommes devant être versées au *pro rata*

*temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et

→ partie variable :

- participation effective aux réunions du Conseil de surveillance : le montant de la part variable diffère suivant que la réunion se soit tenue physiquement ou par conférence téléphonique, étant précisé que les réunions physiques nécessitent un travail préparatoire important et ont une durée moyenne de quatre heures, tandis que celles se tenant par conférence téléphonique ont une durée moyenne d'une heure. Le Conseil de surveillance a estimé en conséquence que les réunions par conférence téléphonique, qui nécessitent un temps de préparation et de présence moins important que les réunions physiques, seraient rémunérées à hauteur de 25 % du montant de la part variable allouée pour la participation à une réunion physique, comme suit :
  - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique du Conseil de surveillance,
  - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil de surveillance par conférence téléphonique ;
- participation effective aux réunions du Comité d'audit, aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations ou aux réunions du Comité stratégique : 1 848 euros par membre du comité avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité ; et ce, dans la limite de l'enveloppe globale de 550 000 euros fixée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

L'Assemblée Générale des actionnaires en date du 17 mai 2018 ayant approuvé la 17<sup>e</sup> résolution, les jetons de présence pour l'exercice 2018 ont bien été répartis tels que décrits ci-dessus. La répartition des jetons de présence selon les principes exposés ci-dessus prend en compte le Comité stratégique composé de 4 membres du Conseil de surveillance et se réunissant en principe quatre fois par an. Le Comité stratégique, constitué le 21 juin 2018, s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018.

Ainsi, à l'exception du Président du Conseil de surveillance, en cas de participation effective d'un membre, à 100 % des séances du Conseil de surveillance tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2018, la part variable annuelle des jetons de présence, d'un montant de 27 750 euros, est prépondérante par rapport à la part fixe des jetons de présence.

Le Conseil de surveillance en date du 28 février 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et



des nominations en date du 26 février 2018, a décidé d'attribuer à Monsieur Jean-Paul Bailly pour l'exercice 2018, une rémunération fixe de 165 000 euros en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, à l'identique de la rémunération fixe annuelle qui lui a été attribuée au titre de l'exercice précédent. Le Président du Conseil de surveillance bénéficie par ailleurs d'un véhicule de fonction mis à sa disposition ou d'une formule « Nouvelles Mobilités » d'un montant équivalent. Au cours de l'exercice 2018, Monsieur Bailly a bénéficié d'une voiture de fonction uniquement sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 22 mai 2018.

Par ailleurs le Conseil de surveillance du 18 octobre 2018, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 15 octobre 2018, a décidé d'attribuer à la société Basin Street Partners LLC dont Monsieur Sanford Miller est associé-gérant, une rémunération de 24 000 euros au titre d'une convention de conseil d'une durée de six mois en matière de développement du Groupe à l'international.

Les éléments de rémunération dus ou attribués au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018, tels que présentés ci-dessus à la présente Section 5.3.2.2 du présent Document de Référence seront, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle de la Société en date du 26 avril 2019, aux termes du projet de résolution reproduit ci-après.

Le montant brut total des jetons de présence attribués aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 et versés en 2018 s'élève à 516 912 euros ; Pour plus d'informations sur ces montants, se reporter au Tableau 3 « Jetons de présence et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants » à de la Section 5.3.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document de Référence.

#### Dix-septième résolution (Approbation des éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Jean-Paul Bailly en sa qualité de Président du Conseil de surveillance)

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Jean-Paul Bailly, Président du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.2.2 du Document de Référence 2018 de la Société.*

#### 5.3.2.3 Rémunération 2019 des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en date du 11 décembre 2018, d'attribuer à Monsieur Jean-Paul Bailly pour l'exercice 2018, une rémunération fixe de 165 000 euros en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, à l'identique de la rémunération fixe annuelle qui lui a été attribuée au titre de l'exercice précédent.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance du 21 décembre 2018 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 11 décembre 2018 a décidé de répartir les jetons de présence pour l'exercice 2018 selon les principes suivants, et ce, dans la limite de l'enveloppe globale de 550 000 euros décidée par l'Assemblée Générale des actionnaires en date du 17 mai 2018 aux termes de sa 18<sup>e</sup> résolution :

- partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, ces sommes devant être versées au *pro rata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et
- partie variable :
  - participation effective aux réunions du Conseil de surveillance : le montant de la part variable diffère suivant que la réunion se soit tenue physiquement ou par conférence téléphonique, étant précisé que les réunions physiques nécessitent un travail préparatoire important et ont une durée moyenne de quatre heures, tandis que celles se tenant par conférence téléphonique ont une durée moyenne d'une heure. Le Conseil de surveillance a estimé en conséquence que les réunions par conférence téléphonique, qui nécessitaient un temps de préparation et de présence moins important que les réunions physiques, seraient rémunérées à hauteur de 25 % du montant de la part variable allouée pour la participation à une réunion physique, comme suit :
    - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique du Conseil de surveillance,
    - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil de surveillance par conférence téléphonique,
  - participation effective aux réunions du Comité d'audit, aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations ou aux réunions du Comité stratégique : 1 848 euros par membre du comité avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité.

Ainsi, à l'exception du Président du Conseil de surveillance, en cas de participation effective d'un membre, à 100 % des séances du Conseil de surveillance tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2018, la part variable annuelle des jetons de présence s'élèverait à un montant de 27 750 euros, et serait prépondérante par rapport à la part fixe des jetons de présence.

### Approbation des actionnaires sur la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 26 avril 2019, aux termes du projet de 21<sup>e</sup> résolution reproduite ci-dessous, l'approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Conseil de surveillance, tels que décrits à la Section 5.3.2 « Rémunération des membres du Conseil de surveillance » du présent Document de Référence. Par ailleurs, le versement d'éventuels éléments, variables et exceptionnels attribués au Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à approuver, en 2020, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

#### Vingt et unième résolution (Approbation des principes et 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, à raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance)

*L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance établi en application des dispositions de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, approuve les principes et 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 du Conseil de surveillance et aux membres du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise à la Section 5.3.2 du Document de Référence 2018 de la Société.*

### 5.3.3 Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux

Les tableaux insérés aux sections ci-dessous présentent une synthèse des rémunérations et avantages de toute nature dus et/ou versés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance par (i) la Société, (ii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la Société, (iii) les sociétés contrôlées, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, par la ou les sociétés qui contrôlent la Société et (iv) la ou les sociétés qui contrôlent au sens du même article, la Société.

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

EN EUROS	2018	2017
<b>CAROLINE PAROT – Présidente du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	933 174	661 643
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	686 695	765 000
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 619 869</b>	<b>1 426 643</b>

EN EUROS *	2018	2017
<b>KENNETH MCCALL – Directeur général Pays &amp; Opérations et Membre du Directoire du 1er janvier au 21 novembre 2018</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	652 677	484 353
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)		576 712
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>652 677</b>	<b>1 061 065</b>

\* Les montants indiqués, ont été convertis de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,14 au 31 décembre 2017 et de 1,109 au 31 décembre 2018.

EN EUROS	2018	2017
<b>FABRIZIO RUGGIERO – Directeur général Ventes, Marketing, Clients &amp; Low Cost et Membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	737 985	491 094
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	498 183	555 000
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 236 168</b>	<b>1 046 094</b>

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

EN EUROS	Montants au titre de l'exercice 2018		Montants au titre de l'exercice 2017	
	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>
<b>CAROLINE PAROT – Présidente du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	510 000	510 000	510 000	631 206 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	406 133	136 573 <sup>(5)</sup>	136 573	230 964 <sup>(5)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(6)</sup>	17 041	17 041 <sup>(6)</sup>	15 070	15 070 <sup>(6)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>933 174</b>	<b>663 614</b>	<b>661 643</b>	<b>877 240</b>

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) La rémunération fixe due au titre de l'exercice 2017 inclut le montant de 107 038 euros au titre de l'indemnité Compte Épargne Temps et des congés payés non pris à la date du changement du statut de Madame Caroline Parot et qui a été versé au mois de janvier 2017. À cette somme s'ajoute un versement de 42 500 euros au titre de mandataire social payé en janvier 2017 mais qui était dû en décembre 2016, et à laquelle est déduite la somme de 28 334 euros au titre de l'annulation de sa rémunération de décembre 2016 en tant que salariée. (510 000 + 107 038 + 42 500 - 28 334).

(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.

(6) Madame Caroline Parot bénéficie d'une voiture de fonction mise à sa disposition, d'une assurance chômage au titre de son mandat social et d'un bilan de santé annuel.

EN EUROS *	Montants au titre de l'exercice 2018		Montants au titre de l'exercice 2017	
	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>
<b>KENNETH MCCALL – Directeur général et Membre du Directoire du 1<sup>er</sup> janvier au 21 novembre 2018 *</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup> <sup>(4)</sup>	366 049 <sup>(4)</sup>	366 049 <sup>(4)</sup>	422 899 <sup>(4)</sup>	422 899 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	265 665	38 584	38 584	215 363
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(6)</sup>	20 963	20 963	22 870	22 870
<b>TOTAL <sup>(7)</sup></b>	<b>652 677</b>	<b>425 596</b>	<b>484 353</b>	<b>661 132</b>
* Les montants indiqués, ont été convertis de la livre sterling en euros au taux de change moyen de 1,14 au 31 décembre 2017 et de 1,109 au 31 décembre 2018.				
(1) Sur une base brute avant impôt.				
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.				
(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.				
(4) La rémunération fixe inclut un versement en numéraire en lieu et en place de contributions de retraite d'un montant égal à 45 694 livres sterling en 2018 et 45 694 livres sterling en 2017. Il est précisé que ces montants ne sont pas pris en compte pour les calculs liés au bonus annuel.				
(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.				
(6) Ce montant correspond à une voiture de fonction mise à disposition de Monsieur Kenneth McCall, d'un bilan de santé annuel ainsi qu'à une assurance complémentaire maladie souscrite au profit de Monsieur Kenneth McCall.				
(7) Une rémunération de £ 67 324 a été versée à Monsieur Kenneth Mc Call du 22 novembre 2018 au 31 décembre 2018 en tant que salarié				
EN EUROS	Montants au titre de l'exercice 2018		Montants au titre de l'exercice 2017	
	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>	dus <sup>(2)</sup>	versés <sup>(3)</sup>
<b>FABRIZIO RUGGIERO – Directeur général et Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	370 000	370 000	370 000	370 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	294 286	99 083	99 083	239 636
Rémunération variable pluriannuelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	73 699	73 699 <sup>(5)</sup>	22 011	22 011 <sup>(5)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>737 985</b>	<b>542 782</b>	<b>491 094</b>	<b>631 647</b>
(1) Sur une base brute avant impôt.				
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.				
(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.				
(4) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.				
(5) Monsieur Fabrizio Ruggiero a bénéficié d'une voiture, d'une allocation « foreign service » et d'un logement de fonction mis à sa disposition en France, d'un bilan de santé annuel ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie souscrite à son profit.				

TABLEAU 3 – JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES ET PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Membres du Conseil de surveillance		Montants bruts versés en 2017 <sup>(1)</sup>	Montants bruts versés en 2018 <sup>(2)</sup>
		(EN EUROS)	(EN EUROS)
Jean Paul Bailly	Jetons de présence	111 450	67 566
	Autres rémunérations	209 815,68 <sup>(3)</sup>	165 528 <sup>(4)</sup>
Patrick Sayer	Jetons de présence	74 700	38 544
	Autres rémunérations	-	-
Pascal Bazin	Jetons de présence	118 224	67 350
	Autres rémunérations	30 000 <sup>(5)</sup>	-
Sanford Miller	Jetons de présence	80 850	39 000
	Autres rémunérations	-	-
Virginie Fauvel	Jetons de présence	100 602	56 034
	Autres rémunérations	-	-
Petra Friedmann	Jetons de présence	-	34 708
	Autres rémunérations	-	-
Angélique Gérard	Jetons de présence	16 076	-
	Autres rémunérations	-	-
Philippe Audouin	Jetons de présence	95 954	53 784
	Autres rémunérations	-	-
Éric Schaefer	Jetons de présence	84 852	46 740
	Autres rémunérations	-	-
Kristin Neumann	Jetons de présence	83 680	54 360
	Autres rémunérations	-	-
Amandine Ayrem	Jetons de présence	12 575	42 750
	Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>		<b>1 127 390</b>	<b>682 440</b>

(1) Montants incluant, pour les jetons de présence, les jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2016 et les jetons de présence versés en 2017 au titre de l'exercice 2017. L'intégralité des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2016 a été versée en janvier 2017. L'intégralité des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2017 a été versée en décembre 2017.

(2) Montant incluant, pour les jetons de présence, les jetons de présence versés en 2018 au titre de l'exercice 2018. L'intégralité des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2018 a été versée en décembre 2018.

(3) Ce montant inclut le montant de la rémunération brute fixe (soit 165 000 euros) versé à Monsieur Jean-Paul Bailly en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017, un quart de sa rémunération brute fixe annuelle au titre de l'exercice 2016 (soit 41 250 euros représentant 25 % de 165 000 euros) et versé en janvier 2017 ainsi que le montant en valeur (soit 3 565,68 euros) de l'avantage en nature (voiture de fonction) dont il a bénéficié au cours de l'exercice 2017.

(4) Ce montant inclut le montant de la rémunération fixe (soit 165 000 euros) versé à Monsieur Jean-Paul Bailly en sa qualité de Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 ainsi que le montant en valeur (soit 528 euros) de l'avantage en nature (voiture de fonction) dont il a bénéficié au cours de l'exercice 2018 du 1<sup>er</sup> janvier au 22 mai 2018.

(5) Le Conseil de surveillance du 24 février 2016 a reconduit la mission spéciale d'assistance à la mise en place et au suivi du plan de transformation de la Société confiée à Monsieur Pascal Bazin et fixé le montant total de sa rémunération au titre de cette mission à 120 000 euros annuels en 2016 à l'identique de l'exercice 2015.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2018 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Néant					

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2017 PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du dirigeant	Plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Néant				

TABLEAU 6 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE 2018 À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice 2018	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Caroline Parot	Plan AGA 2018 du 24 juillet 2018	86 052	686 695	25 juillet 2021	25 juillet 2021	Voir Section 5.3.1.4
Kenneth McCall	Plan AGA 2018 du 24 juillet 2018	0	0	N/A	N/A	Voir Section 5.3.1.4
Fabrizio Ruggiero	Plan AGA 2018 du 24 juillet 2018	62 429	498 183	25 juillet 2021	25 juillet 2021	Voir Section 5.3.1.4
<b>TOTAL</b>		<b>148 481</b>				

TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2018 POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice à chaque mandataire social	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2018	Conditions d'acquisition
Caroline Parot	-	-	Néant
Kenneth McCall	-	-	Néant
Fabrizio Ruggiero	-	-	Néant
<b>TOTAL</b>			



TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTION

	Plan
Date du Directoire	Néant

TABLEAU 9 – OPTIONS CONSENTIES ET EXERCÉES PAR LES DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX

	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans le périmètre du Groupe, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	Néant
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de la Société et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	-	Néant

TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

	Plan AGA Top 13 2015 (Tranche 1)	Plan AGA Top 13 2015 (Tranche 2)	Plan AGA 2017	Plan AGA 2018
Date d'Assemblée	08/06/2015	08/06/2015	10/05/2016	10/05/2016
Date du Directoire ou du Conseil de surveillance	25/06/2015	25/06/2015	13/03/2017 <sup>(1)</sup> 25/04/2017 04/07/2017	24/07/2018 25/10/2018
Nombre total d'actions attribuées,	653 057	979 586	591 000 <sup>(2)</sup>	901 781
Dont le nombre attribué à :				
Madame Caroline Parot	75 102	112 653	78 800	86 052
Monsieur Kenneth McCall	40 816	61 224	59 400	0
Monsieur Fabrizio Ruggiero	40 816	61 224	57 200	62 429
Date d'acquisition des actions	25/06/2017	26/02/2018 <sup>(3)</sup>	14/03/2019 <sup>(4) (10)</sup> 25/04/2019 <sup>(5) (10)</sup> 04/07/2019 <sup>(6) (10)</sup>	31/12/2021 25/10/2021
Date de fin de période de conservation	25/06/2019	2020 <sup>(7)</sup>	14/03/2020 <sup>(4) (10)</sup> 25/04/2020 <sup>(5) (10)</sup> 04/07/2020 <sup>(6) (10)</sup>	24/07/2021 25/10/2021
Conditions de performance	<sup>(8)</sup>	<sup>(8)</sup>	<sup>(9)</sup>	<sup>(11)</sup>
Nombre d'actions acquises au 19 mars 2019 (date la plus récente) dont le nombre d'actions acquises par :	285 711	0	0	
Madame Caroline Parot	-	-	63 040	
Monsieur Kenneth McCall	-	-	47 520	
Monsieur Fabrizio Ruggiero	-	-	45 760	
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	367 346	979 586	-	
Dont le nombre d'actions annulées ou caduques initialement attribuées à :				
Madame Caroline Parot	37 551	112 653	-	
Monsieur Kenneth McCall	20 408	61 224	-	
Monsieur Fabrizio Ruggiero	20 408	61 224	-	
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	0	0	0	

(1) Décision du Conseil de surveillance en date du 13 mars 2017.

(2) Soit 195 400 actions attribuées par décision du Conseil de surveillance le 13 mars 2017, 326 100 actions attribuées par décision du Directoire le 25 avril 2017 et 69 500 actions attribuées par décision du Directoire le 4 juillet 2017.

(3) Au quinzième jour suivant la date d'arrêté par le Directoire des comptes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(4) Pour les 195 400 actions attribuées par décision du Conseil de surveillance le 13 mars 2017.

(5) Pour les 326 100 actions attribuées par décision du Directoire le 25 avril 2017.

(6) Pour les 69 500 actions attribuées par décision du Directoire le 4 juillet 2017.

(7) Au quinzième jour suivant la date d'arrêté par le Directoire des comptes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(8) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.4.1 du présent Document de Référence.

(9) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.4.2 du présent Document de Référence.

(10) Conformément à l'article 9 du Plan AGA 2017, les bénéficiaires qui, deux mois avant l'échéance de la période d'acquisition, seraient non résidents fiscaux en France, pourront opter pour que (i) la période d'acquisition qui leur est applicable soit prolongée d'une année pour expirer au troisième anniversaire de la date d'attribution, la condition de présence étant alors appréciée à cette date et (ii) ils ne soient pas soumis à l'obligation de conserver les actions attribuées pendant la période de conservation prévue par le Plan AGA 2017 et puissent les céder immédiatement.

(11) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.4.3 du présent Document de Référence.

TABLEAU 11 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom et fonction	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Caroline Parot Présidente du Directoire	Néant	Néant	Néant
Kenneth McCall – Membre du Directoire, Directeur général Pays & Opérations	Néant	Néant	Néant
Fabrizio Ruggiero – Membre du Directoire, Directeur général Ventes, Marketing, Clients & Low Cost	Néant	Néant	Néant

TABLEAU 12 – RÉCAPITULATIF DE CERTAINES INFORMATIONS REQUISES DANS LE CADRE DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF

Membres du Directoire	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
	Caroline Parot – Présidente du Directoire Début de mandat : 9 mars 2015 Fin de mandat : 8 mars 2023		✓		✓		✓	
Fabrizio Ruggiero – Directeur général <i>Business Units</i> Groupe Et Membre du Directoire Début de mandat : 9 mars 2015 Fin de mandat : 8 mars 2023	✓			✓ <sup>(1)</sup>			✓	✓
Olivier Baldassari – Directeur Pays & Opérations Et Membre du Directoire Début de mandat : 1 <sup>er</sup> janvier 2019 Fin de mandat : 1 <sup>er</sup> mars 2023	✓			✓			✓	✓
Albéric Chopelin – Directeur Commerce – Clients et Membre du Directoire Début de mandat : date d'arrivée dans le Société prévue le 15 avril 2019 Fin de mandat : 15 avril 2023	✓			✓			✓	✓

(1) Monsieur Fabrizio Ruggiero bénéficie d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. Ce régime n'est cependant pas assimilable à un régime de retraite supplémentaire au sens de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

## 5.4 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et l'article 19 du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (le « règlement MAR »), le tableau ci-dessous rend compte des opérations sur titres Europcar Mobility Group SA réalisées en 2018 par les membres du Directoire et membres du Conseil de surveillance ou par une personne qui leur sont étroitement liées (au sens des articles 19 et 3.1.26 du « règlement MAR »), sur la base des déclarations effectuées par les intéressés à l'AMF, disponibles sur [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

Date	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire (EN EUROS)	Montant de l'opération (EN EUROS)
Lieu				
Néant				

# 06

## INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	378	6.6	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	402
6.2	ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS	378	6.7	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	403
6.3	CAPITAL SOCIAL	390	6.8	MARCHÉ DU TITRE	405
6.4	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ	398			
6.5	ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT – ACTIONNARIAT SALARIÉ	401			

## 6.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

### 6.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Europcar Mobility Group ».

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a approuvé le changement de la dénomination sociale de la Société (anciennement « Europcar Groupe ») et la modification subséquente de l'article 2 de ses statuts.

### 6.1.2 Lieu et numéro d'immatriculation

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 489 099 903.

### 6.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été constituée le 16 mars 2006 pour l'acquisition du Groupe Europcar par Eurazeo.

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### 6.1.4 Siège social, forme juridique et législation applicable

Le siège social de la Société est situé :

13 *ter* boulevard Berthier  
75 017 Paris  
(Tél. : 01 80 20 90 00)

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 a approuvé le transfert du siège social de la Société au 13 *ter* boulevard Berthier – Paris (75017) et la modification subséquente de l'article 4 de ses statuts.

Europcar Mobility Group est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français régie notamment par les dispositions du livre II du Code de commerce depuis le 9 mars 2015. Avant cette date, le Société était une société anonyme à Conseil d'administration.

L'exercice social de la Société commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

## 6.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Les statuts de la Société ont été élaborés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes à Directoire et Conseil de surveillance de droit français. Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société

tels qu'adoptés par l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires de la Société du 24 février 2015, modifiés par le Directoire en date du 26 juin 2017 et par l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire des actionnaires de la Société du 17 mai 2018.



## 6.2.1 Objet social

Aux termes de l'article 3 des statuts, la Société a pour objet, directement ou indirectement, en France et à l'étranger :

- la prise de participation, par voie d'apport, d'achat, de souscription ou autrement, dans toutes sociétés, quels qu'en soient la forme et l'objet ;
- toutes prestations de services au profit des entreprises en matière de gestion, et notamment dans les domaines stratégique, organisationnel, comptable, financier, informatique et commercial ;
- la gestion d'un portefeuille de marques et brevets, exploité notamment par voie de licence ;
- la location de tous matériels et équipements de quelque nature qu'il soit ;
- la propriété, par voie d'acquisition, ou autrement, et la gestion, notamment sous forme de location, de tous immeubles et biens ou droits immobiliers ;

- la participation directe ou indirecte à toutes opérations pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social par la création de sociétés nouvelles, d'apports, de souscription ou d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation et par tous autres moyens et sous toutes formes utilisées en France et à l'étranger ; et, plus généralement
- toutes les opérations commerciales, financières (y compris tout prêt, avance, garantie ou toute opération de trésorerie au sein du Groupe), industrielles, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social précité et à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la réalisation.

## 6.2.2 Organes de direction et de surveillance

### 6.2.2.1 Directoire

#### Nomination (article 12 des statuts)

La Société est dirigée par un Directoire, composé de deux à cinq membres, nommés par le Conseil de surveillance. Il exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de surveillance, conformément à la loi et aux statuts.

Les membres du Directoire peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Ils sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont toujours rééligibles. Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de membre du Directoire est fixée à soixante-huit (68) ans. Tout membre du Directoire est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il atteint l'âge de soixante-huit (68) ans.

Chaque membre du Directoire peut être lié à la Société par un contrat de travail qui demeure en vigueur pendant toute la durée de ses fonctions, et après leur expiration.

Chaque membre du Directoire se soumet aux dispositions législatives et réglementaires applicables en matière de cumul des mandats.

Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre (4) ans. En cas de vacance d'un siège, le Conseil de surveillance, conformément à la loi, nomme le remplaçant pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

#### Révocation (article 12 des statuts)

Tout membre du Directoire est révocable, soit par le Conseil de surveillance, soit par l'Assemblée Générale. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

La révocation d'un membre du Directoire n'entraîne pas la résiliation de son contrat de travail, s'il est lié à la Société par un contrat de travail.

#### Présidence du Directoire et Directeurs généraux (article 13 des statuts)

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président. Il exerce ses fonctions pendant la durée de son mandat de membre du Directoire. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du Directoire qui portent alors le titre de Directeur général.

Les fonctions de Président, et le cas échéant, de Directeur général, attribuées à des membres du Directoire, peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil de surveillance.

Vis-à-vis des tiers, tous actes engageant la Société sont valablement accomplis par le Président du Directoire ou par tout membre ayant reçu du Conseil de surveillance le titre de Directeur général.

### Délibérations du Directoire (article 14 des statuts)

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation de son Président ou de la moitié au moins de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation. L'ordre du jour peut être complété au moment de la réunion. Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement.

Un membre du Directoire peut se faire représenter à une réunion par un autre membre du Directoire qui ne peut détenir plus d'un mandat. Le Président du Directoire préside les séances. En cas d'absence de ce dernier, le Directoire désigne celui de ses membres qui assure la présidence de la séance.

Les délibérations du Directoire ne sont valables que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Directoire peuvent participer aux réunions du Directoire *via* des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions autorisées par la réglementation en vigueur applicable aux réunions du Conseil de surveillance. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et signés par le Président et par le secrétaire ou un autre membre du Directoire. Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont valablement certifiés par le Président, par le secrétaire ou par un membre du Directoire.

### Pouvoirs et obligations du Directoire (article 15 des statuts)

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la Société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. En aucun cas cependant, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la Société, ni être invoquée comme cause d'exonération de la responsabilité à caractère solidaire du Directoire et de chacun de ses membres.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

Le Directoire établit, et présente au Conseil de surveillance, les rapports prévus par la réglementation en vigueur, ainsi que les comptes annuels, semestriels et, le cas échéant, trimestriels.

Le Directoire convoque toutes Assemblées Générales des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

Les membres du Directoire sont responsables envers la Société ou envers les tiers, individuellement ou solidairement selon le cas, soit des infractions aux dispositions légales régissant les sociétés anonymes, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion, le tout dans les conditions et sous peine des sanctions prévues par la législation en vigueur.

### Rémunération des membres du Directoire (article 16 des statuts)

Le Conseil de surveillance fixe le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire.

## 6.2.2 Conseil de surveillance

### Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

### Composition et durée des fonctions (article 17 des statuts et articles 1 et 2 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Le Conseil de surveillance est composé de trois (3) à dix-huit (18) membres (sous réserve des dérogations prévues par la loi), nommés par l'Assemblée Générale.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans ne peut être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, autre que le Président, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

La durée des fonctions de membres du Conseil de surveillance est de quatre (4) années. L'Assemblée Générale pourra prévoir lors de la désignation de certains membres du Conseil de surveillance que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre (4) ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un membre du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée

Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société, et en tout état de cause au plus tard dans les 6 mois postérieurement à sa nomination.

Aucun membre du Conseil de surveillance ne peut faire partie du Directoire. Si un membre du Conseil de surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil de surveillance prend automatiquement fin dès son entrée en fonction.

Lorsque le rapport présenté par le Directoire lors de l'Assemblée Générale en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce établit que les actions détenues par le personnel de la Société ainsi que par les sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dudit code, représentent plus de trois pour cent (3 %) du capital social, un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire selon les modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ainsi que les statuts, pour autant que le Conseil de surveillance ne compte pas déjà parmi ses membres un ou plusieurs membres nommés parmi les membres des Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise représentant les salariés, ou un ou plusieurs salariés élus en application de l'article L. 225-79 du Code de commerce si les statuts ont fait usage de cette disposition.

Préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire devant désigner le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires, le Président du Conseil de surveillance saisit les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise créés dans le cadre de l'épargne salariale de la Société et des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce (ensemble, le « Groupe ») et investis à titre principal en actions de la Société et procède à la consultation des salariés actionnaires dans les conditions fixées par les statuts.

Les candidats à la nomination sont désignés dans les conditions suivantes :

- a. lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est exercé par les membres du Conseil de surveillance d'un fonds commun de placement d'entreprise, ce Conseil de surveillance peut désigner un candidat choisi parmi ses membres titulaires représentant les salariés. Lorsqu'il existe plusieurs de ces fonds communs de placement d'entreprise, les Conseils de surveillance de ces fonds peuvent convenir, par délibérations identiques, de présenter deux candidats communs, choisis parmi l'ensemble de leurs membres titulaires représentant les salariés ;
- b. lorsque le droit de vote attaché aux actions détenues par les salariés est directement exercé par ces derniers, un candidat peut être désigné à l'occasion de consultations organisées par la Société. Ces

consultations, précédées d'appels à candidatures, sont organisées par la Société par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, en ce compris le vote électronique ou par correspondance. Pour être recevables, les candidatures doivent être présentées par un groupe d'actionnaires représentant au moins (5 %) des actions détenues par des salariés qui exercent leur droit de vote à titre individuel.

Une commission électorale *ad hoc*, constituée par la Société, peut être chargée de contrôler la régularité du processus.

Les procès-verbaux établis par le ou les Conseils de surveillance des fonds communs de placement d'entreprise ou par la commission électorale *ad hoc* présentant les candidatures devront être transmis au Conseil de surveillance au plus tard huit (8) jours avant la date de la réunion de celui-ci chargée d'arrêter les résolutions de l'Assemblée Générale relatives à la nomination des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires.

Chaque candidature, pour être recevable, doit présenter un titulaire et un suppléant. Le suppléant, qui remplit les mêmes conditions d'éligibilité que le titulaire, est appelé à être coopté par le Conseil de surveillance pour succéder au représentant nommé par l'Assemblée Générale, dans le cas où celui-ci ne pourrait exercer son mandat jusqu'au terme fixé. La cooptation du suppléant par le Conseil de surveillance sera soumise à la ratification de la prochaine Assemblée Générale.

Afin d'assurer la continuité de la représentation des salariés actionnaires jusqu'à l'échéance du mandat, et dans l'éventualité où le suppléant ne pourrait également l'exercer jusqu'à son terme, le Président du Conseil de surveillance saisit l'organe ayant initialement désigné le candidat (Conseil de surveillance de fonds communs de placement d'entreprise, ou groupe de salariés actionnaires), afin que celui-ci désigne un nouveau candidat, dont la nomination sera soumise à l'Assemblée Générale.

Les modalités de désignation des candidats non définies par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou par les statuts, sont arrêtées par le Président du Conseil de surveillance, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats.

Chacune des procédures visées au a) et b) ci-dessus fait l'objet d'un procès-verbal comportant le nombre de voix recueillies pour chacune des candidatures. Une liste de tous les candidats valablement désignés est établie.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue, dans les conditions applicables à toute nomination d'un membre du Conseil de surveillance, sur l'ensemble des candidats valables ; le candidat obtenant le plus grand nombre de voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés lors de cette Assemblée Générale sera nommé administrateur représentant les salariés actionnaires. Ces membres ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal de membres du Conseil de surveillance prévus par les statuts (article 17).

La durée des fonctions du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est de quatre (4) ans. Ses fonctions prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat. Toutefois son mandat prend fin de plein droit et le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société (ou d'une société ou groupement d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce).

En cas de vacance du poste de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera dans les conditions prévues ci-dessus au plus tard avant la réunion de la prochaine Assemblée Générale ou, si celle-ci se tient moins de quatre (4) mois après que le poste soit devenu vacant, avant l'Assemblée Générale suivante. Le nouveau membre du Conseil de surveillance étant nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Jusqu'à la date de remplacement du membre (ou, le cas échéant, des membres) représentant les salariés actionnaires, le Conseil de surveillance pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions ci-dessus cesseront de s'appliquer lorsqu'à la clôture d'un exercice le pourcentage de capital détenu par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 précité, dans le cadre prévu par les dispositions de l'article L. 225-102 précité, représentera moins de trois pour cent (3 %) du capital, étant précisé que le mandat de tout membre nommé et en cours expirera à son terme.

Les dispositions relatives au nombre d'actions devant être détenues par un membre du Conseil de surveillance ne sont pas applicables aux membres représentant les salariés actionnaires. Néanmoins, chaque membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires devra détenir, soit individuellement, soit à travers un fonds commun de placement d'entreprise créé dans le cadre de l'épargne salariale du Groupe, au moins une action ou un nombre de parts dudit fonds équivalent au moins à une action.

Le Conseil de surveillance est composé également, selon le cas, d'un ou deux membres représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce.

Lorsqu'au cours d'un exercice, le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce, est inférieur ou égal à (12) douze, le Comité de groupe, prévu à l'article L. 2331-1 du Code du travail, désigne un seul membre représentant les salariés, au scrutin majoritaire.

Lorsqu'au cours d'un exercice, le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce, est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, le Comité d'entreprise européen,

prévu à l'article L. 2342-9 du Code de travail, désigne un second membre représentant les salariés.

La durée des fonctions des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de quatre (4) ans, renouvelable une (1) fois, à compter de la date de leur désignation.

Par exception, si un membre représentant les salariés est désigné selon l'une des deux modalités prévues ci-dessus au cours du mandat d'un membre représentant les salariés, la durée du mandat du membre nouvellement désigné sera écourtée, de sorte que la fin de ses fonctions coïncide avec celle du membre représentant les salariés déjà nommé.

Si le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce, initialement supérieur à douze membres, devient inférieur ou égal à douze membres, les mandats des membres représentant les salariés sont maintenus jusqu'à leur échéance.

Les fonctions des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Toutefois, leur mandat prend fin de plein droit dans les conditions prévues par la loi et les statuts, et le membre du Conseil de surveillance représentant les salariés est réputé démissionnaire d'office en cas de perte de la qualité de salarié de la Société ou d'une société qu'elle contrôle, au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. De même, si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des membres représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie de la Société du champ de l'obligation.

En cas de vacance d'un poste de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés pour quelque raison que ce soit, son remplacement s'effectuera selon les modalités prévues ci-dessus. Jusqu'à la date de remplacement du membre (ou, le cas échéant, des membres) représentant les salariés, le Conseil de surveillance pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions relatives au nombre d'actions devant être détenues par un membre du Conseil de surveillance ne sont pas applicables aux membres représentant les salariés. Par ailleurs, les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne percevront aucun jeton de présence au titre de ce mandat, sauf décision contraire du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal de membres du Conseil de surveillance prévus par les statuts.

Le Conseil de surveillance s'assure que la proportion de membres indépendants soit, dans la mesure du possible, d'au moins un tiers, étant rappelé que la qualification de membre indépendant n'emporte pas de jugement de

valeur sur les qualités et les compétences des membres du Conseil.

À l'occasion de chaque renouvellement ou nomination d'un membre du Conseil et au moins une fois par an avant la publication du rapport annuel de la Société, le Conseil procède à l'évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres (ou candidats). Au cours de cette évaluation, le Conseil, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, examine au cas par cas la qualification de chacun de ses membres (ou candidats) au regard des critères visés ci-dessous, des circonstances particulières et de la situation de l'intéressé par rapport à la Société. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et, le cas échéant, à l'Assemblée Générale lors de l'élection des membres du Conseil de surveillance.

L'évaluation de l'indépendance de chaque membre du Conseil de surveillance prend en compte notamment les critères suivants :

- (i) ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou membre du Conseil d'administration ou de surveillance de toute société qui la consolide, ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- (ii) ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat de membre du Conseil d'administration ou de surveillance ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat de membre du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance ;
- (iii) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) :
  - significatif de la Société, ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) ;
- (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Société ;
- (v) ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- (vi) ne pas avoir été membre du Conseil de surveillance de la Société depuis plus de 12 ans, étant précisé que la perte de la qualité d'indépendant intervient à la date des douze ans ;
- (vii) ne pas recevoir ou avoir perçu de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Pour les membres du Conseil détenant dix pour cent ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le Conseil, sur rapport du Comité des

rémunérations et des nominations, se prononce sur la qualification d'indépendant en prenant spécialement en compte la composition du capital de la Société et l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du Conseil, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil peut estimer qu'un membre du Conseil ne remplissant pas les critères ci-dessus est cependant indépendant.

Chaque membre qualifié d'indépendant informe le Président, dès qu'il en a connaissance, de tout changement dans sa situation personnelle au regard de ces mêmes critères.

### Révocation (article 17 des statuts)

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

### Bureau du Conseil de surveillance (article 18 des statuts et article 1.4 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Le Conseil de surveillance, pour la durée de leur mandat, élit en son sein un Président et peut élire un Vice-Président conformément aux dispositions de son règlement intérieur.

Il détermine leurs rémunérations, fixes ou variables.

Le Président est chargé de convoquer le Conseil, quatre (4) fois par an au moins, de fixer l'ordre du jour des réunions et d'en diriger les débats.

Le Vice-Président remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives, en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

Le Conseil de surveillance peut désigner un secrétaire choisi ou non parmi ses membres.

### Pouvoirs et obligations du Conseil de surveillance (articles 20 des statuts et 1.5, 2.8, 2.9, 3 et 5 du règlement intérieur du Conseil)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

À toute époque de l'année, il opère des vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la Société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes semestriels et informations comptables trimestrielles.

Il lui présente les budgets et plans d'investissement une fois par an.



Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée. Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée Générale Annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de surveillance ou par ses membres.

Le Conseil de surveillance nomme et peut révoquer les membres du Directoire dans les conditions prévues par la loi et par l'article 12 des statuts.

Le Conseil de surveillance arrête le projet de résolution proposant à l'Assemblée Générale la désignation des commissaires aux comptes, dans les conditions prévues par la loi.

La liste des opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance figure à la Section 5.2.1.2 « *Matières réservées du Conseil de surveillance* » du présent Document de Référence. Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser au préalable le Directoire à accomplir une ou plusieurs de ces opérations.

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

#### Information du Conseil de surveillance (article 4 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

Chaque membre du Conseil peut bénéficier, lors de sa nomination, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et des sociétés qu'elle contrôle, leurs métiers, leur secteur d'activité et leurs enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le Président, ou le cas échéant le Vice-Président, fournit aux membres du Conseil, sous un délai suffisant, l'information ou les documents en sa possession leur permettant d'exercer utilement leur mission. Tout membre du Conseil qui n'a pas été mis en mesure de délibérer en connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

Par exception à ce qui précède, lorsque l'un des membres du Conseil se trouve dans une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, à propos d'un sujet devant être débattu par le Conseil, le Président s'assure, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations qui aura examiné au préalable le conflit d'intérêts apprécié, que l'information ayant trait à ce sujet ne soit pas communiquée à ce membre, sans préjudice des obligations de ce dernier décrites ci-dessus.

Le Conseil peut entendre les membres du Directoire, lesquels peuvent être appelés à assister aux réunions du Conseil, à l'exception des réunions ou délibérations du Conseil consacrées à l'évaluation de la performance du Président du Directoire, des membres du Directoire et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux.

Le Conseil est régulièrement informé par le Directoire de l'évolution de l'activité et des résultats financiers, de la situation de la trésorerie ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires, au présent règlement intérieur et à celui des Comités du Conseil.

Le Directoire lui communique notamment les éléments d'informations suivants :

- (i) d'une manière générale, le Directoire doit communiquer au Conseil de surveillance tout document ou information relatif à la Société ou au Groupe dont l'établissement par le Directoire ou la publication est nécessaire en vertu de la réglementation applicable ou à la bonne information du marché, avant leur publication ;
- (ii) dans les quatre-vingt-dix (90) jours de la date de clôture des comptes annuels, les comptes consolidés certifiés de la Société comprenant notamment un bilan, un compte de résultat, un tableau de financement et leurs annexes, ainsi que les comptes sociaux certifiés de la Société, comprenant notamment un bilan, un compte de résultat et leurs annexes, accompagnés des rapports des commissaires aux comptes ;
- (iii) deux fois par an, un tableau récapitulatif de la répartition du capital de la Société ;
- (iv) sur une base trimestrielle, toutes autres informations, notamment d'ordre financier et comptable, adressées par la Société aux banquiers prêteurs au titre des contrats de crédits conclus par la Société et ce, dès leur transmission aux banques ;
- (v) une fois par mois, une synthèse des principaux éléments financiers et opérationnels de la Société et du Groupe avec le détail par pays (principaux agrégats du compte de résultat, Corporate EBITDA par pays, endettement financier consolidé, liquidité) ;
- (vi) une fois par trimestre au moins et, en tout état de cause, chaque fois que le Conseil le lui demande ou qu'il l'estime opportun, le Directoire lui présente un rapport sur la marche des affaires de la Société et du Groupe ;
- (vii) dans les trois mois de la clôture de chaque semestre, le Directoire présente au Comité d'audit, puis au Conseil de surveillance, aux fins de travaux de vérification et de contrôle, les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société ainsi que le rapport de gestion y afférent ;
- (viii) le Directoire communique au Comité d'audit, puis au Conseil, les documents de gestion prévisionnelle et le rapport d'analyse de ces documents visés aux articles L. 232-2 et L. 232-3 du Code de commerce, dans les huit (8) jours de leur établissement ;



- (ix) le Directoire présente, pour obtenir son approbation, au Conseil, le budget annuel et le plan d'investissement et financier à moyen ou long terme de la Société et du Groupe, le Conseil de surveillance pouvant demander communication trimestrielle par le Directoire de l'état de leur suivi ;
- (x) conformément au règlement intérieur du Comité d'audit et au moins une fois par an, le Directoire présente au Comité d'audit sa politique de maîtrise et de suivi des risques de toute nature auxquels la Société et le Groupe sont exposés, ainsi que les programmes et moyens mis en œuvre, avec l'état de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques dans le Groupe ;
- (xi) conformément au règlement intérieur du Comité des rémunérations et des nominations et au moins une fois par an, le Directoire communique au Comité des rémunérations et des nominations aux fins qu'il en soit fait rapport au Conseil de surveillance, et le cas échéant aux fins d'autorisation préalable par le Conseil, l'ensemble des éléments de la rémunération et des avantages, fixes et variables, y compris différés ou conditionnels, de la rémunération des membres du Directoire, ainsi que les politiques correspondantes ; dans les mêmes conditions, le Directoire veille à une information régulière du Comité des rémunérations et des nominations sur le plan de succession des membres du Directoire ainsi que des membres du Comité exécutif ;
- (xii) le Directoire doit fournir au Conseil toutes autres informations et tous autres documents, relatifs à la Société ou au Groupe, qu'il estime utile à l'accomplissement de la mission du Conseil notamment au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Chaque membre du Conseil a la possibilité de rencontrer les membres du Comité exécutif, hors la présence des membres du Directoire mais sous réserve d'en avoir préalablement informé l'un de ces derniers. Ces réunions ont un caractère purement informatif et ne sauraient remettre en cause les relations d'autorité hiérarchique auxquelles peuvent être soumis les dirigeants entendus.

### **Délibérations du Conseil de surveillance (article 19 des statuts et article 6 et 7 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)**

Les membres du Conseil de surveillance sont convoqués à ses séances par son Président, ou en cas d'empêchement, par son Vice-Président, par tout moyen, même verbalement. Le Président doit convoquer le Conseil lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande écrite motivée en ce sens, dans les quinze (15) jours de la réception de la demande. Si cette demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les réunions ont lieu au siège social de la Société ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil de surveillance, et en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-Président. Le Conseil se réunit au moins tous les trois (3) mois, notamment pour examiner le rapport trimestriel que doit lui présenter le Directoire sur rapport en tant que de besoin du Comité d'audit et pour vérifier et contrôler les documents et informations dont le Directoire est redevable, et à tout autre moment en fonction de l'intérêt de la Société. La périodicité et la durée des séances doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil.

Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. En cas de partage des voix, seule celle du Président du Conseil de surveillance est prépondérante.

Dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, l'utilisation de moyens de visioconférence ou de télécommunication est autorisée pour toute réunion du Conseil de surveillance : les moyens utilisés doivent permettre, en temps réel et continu, la transmission de la parole et, le cas échéant, de l'image animée des membres qui doivent pouvoir être vus par tous. Ces moyens doivent également permettre l'identification de chacun des membres et garantir leur participation effective aux réunions. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, dans les conditions prévues ci-dessus. Le registre de présence mentionne le nom des membres qui participent à la réunion du Conseil de surveillance par de tels moyens.

Le procès-verbal de la séance devra indiquer le nom des membres du Conseil de surveillance ainsi réputés présents. Il devra également faire état de la survenance éventuelle d'un incident technique lorsqu'il aura perturbé le déroulement de la séance.

Conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce et à l'article 19-III des statuts de la Société, la participation aux réunions du Conseil de surveillance par moyens de visioconférence ou de télécommunication est exclue pour l'adoption des décisions portant sur les points suivants :

- la nomination ou au remplacement de ses Président, Vice-Président ;
- la nomination ou à la révocation des membres du Directoire ;
- l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés et l'examen du rapport de gestion de la Société et du rapport de gestion Groupe.
- Les procès-verbaux des réunions du Conseil de surveillance sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

### Rémunération des membres du Conseil de surveillance (article 21 des statuts et article 8 du règlement intérieur du Conseil)

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leurs fonctions, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence.

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance :

- répartit librement entre ses membres les jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée Générale des actionnaires. Une quote-part fixée par le Conseil et prélevée sur le montant des jetons de présence alloué au Conseil est versée aux membres des comités, en fonction notamment de la présence de ceux-ci aux réunions desdits comités ;
- détermine le montant de la rémunération du Président et du Vice-Président ;
- peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

Les jetons de présence seront payés annuellement, à terme échu.

Les règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements effectués à ce titre aux membres seront exposés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, étant entendu que le montant global versé aux membres du Conseil de surveillance, y compris au titre de leurs missions au sein des comités,

à l'exclusion cependant des remboursements de frais justifiés, ne pourra excéder le montant autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires.

### 6.2.2.3 Collège des censeurs (article 22 des statuts et article 10 du règlement intérieur du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil de surveillance. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, et sont au maximum au nombre de quatre. Ils sont nommés pour une durée maximale de deux (2) ans. L'Assemblée Générale peut à tout moment les révoquer. Le Conseil de surveillance fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de censeur est fixée à quatre-vingts (80) ans. Tout censeur qui atteint cet âge est réputé démissionnaire d'office.

Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil de surveillance, dans les mêmes conditions et modalités que les membres du Conseil de surveillance, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative uniquement. Les censeurs font part de leurs observations pendant les réunions du Conseil de surveillance. Ils ne peuvent se substituer aux membres du Conseil de surveillance et émettent seulement des avis. Le Conseil de surveillance peut également confier des missions spécifiques aux censeurs.

## 6.2.3 Droits et obligations attachés aux actions (articles 6, 7, 9 et 10 des statuts)

### 6.2.3.1 Généralités

Les actions ordinaires entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. Les actions de préférence de catégorie C et les actions de préférence de catégorie D sont obligatoirement nominatives. Elles sont inscrites aux comptes de leurs propriétaires conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions des Assemblées Générales.

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation, à une fraction égale à celle du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions anciennes pour exercer un droit quelconque, ou encore en cas d'échange ou d'attribution de titres donnant droit à un titre nouveau contre remise de plusieurs actions anciennes, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donneront aucun droit à leurs porteurs contre la Société, les actionnaires ayant à faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre de titres nécessaires.

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société, de sorte que les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par l'un d'entre eux ou par un mandataire unique, désigné par justice en cas de désaccord.

Chaque action ordinaire donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires. Les dispositions statutaires relatives au droit de vote sont exposées à la Section 6.2.5 « *Assemblées Générales* » du présent Document de Référence.

### 6.2.3.2 Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence

#### Actions de préférence de catégories C et D (annexes A et B des statuts)

Les actions de catégories C et D sont des actions de préférence, au sens de l'article L. 228-11 du Code de commerce, dont l'émission a été décidée par le Directoire de la Société le 15 mai 2015, sur délégation octroyée par l'Assemblée Générale du 24 février 2015.

Les actions de catégories C et D sont privées de droits de vote et offrent les mêmes droits que les actions ordinaires (hormis les droits de vote). Pour plus de détails, voir la Section 6.2.3.1 « Généralités ».

Les actions de préférence de catégorie C (les « Actions C ») ont été souscrites par certains dirigeants et salariés du Groupe membres du Comité exécutif (les « Managers C »), et les actions de préférence de catégorie D (les « Actions D ») ont été souscrites par Eurazeo, étant précisé que les Actions D faisaient l'objet, de la part d'Eurazeo, d'une promesse de cession en faveur des Managers C et, de la part des Managers C, d'un engagement d'acquisition auprès d'Eurazeo, en cas de signature d'un contrat de garantie afférent à l'Introduction en bourse de la Société. Les Actions D ont été cédées par Eurazeo aux Managers C suite à la signature d'un contrat de garantie le 7 mai 2015, dans le cadre de l'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 26 juin 2015 (l'« Introduction en bourse »).

Les termes et conditions des Actions C et des Actions D prévoient les conditions dans lesquelles les porteurs des Actions C et des Actions D peuvent les convertir en actions ordinaires. Ainsi, conformément à leurs termes, à compter de l'Introduction en bourse, les Actions C peuvent être converties en actions ordinaires à tout moment jusqu'au 31 décembre 2019 ; les Actions D ne pouvaient être converties pendant une période d'un an suivant l'Introduction en bourse, soit jusqu'au 26 juin 2016, puis seulement à concurrence de la moitié des Actions D pendant l'année suivante, puis dans leur intégralité à l'issue d'une période de 2 ans suivant l'Introduction en bourse, soit à compter du 26 juin 2017.

À compter de l'Introduction en bourse, le ratio de conversion des Actions C et des Actions D en actions ordinaires est déterminé, selon la période d'exercice, en tenant compte d'un multiple de la valeur des actions ordinaires variant selon l'évolution de la valeur des actions ordinaires. Aux fins de ce calcul, la valeur des actions ordinaires est égale à une moyenne pondérée de cours de bourse sur une période de 10 jours de négociation précédant la date de notification de conversion.

En vertu de l'accord conclu entre les Managers C et Eurazeo à l'occasion de cette émission, ni les Actions C, ni les Actions D ne peuvent être cédées (à l'exception d'une éventuelle cession à Eurazeo), et les actions ordinaires issues de la conversion des Actions C ne pouvaient être cédées pendant la durée de l'engagement de conservation imposé par les banques garantes et dans tous les cas pas avant un délai minimum d'un an. Elles ne pourront pas non plus être cédées à concurrence du nombre d'actions dont la conservation est requise par le Président et les membres du Directoire jusqu'à la fin de leur mandat (soit le nombre d'actions le plus faible entre (i) 10 % du nombre total d'actions ordinaires détenues immédiatement avant la cession et (ii) le ratio entre trois fois la rémunération annuelle et la valeur des actions ordinaires à la date de cession).

Cet accord prévoit également des droits et des engagements de cession conjointe des Managers C, ainsi que des engagements desdits Managers C de céder leurs Actions C et leurs Actions D à Eurazeo dans certaines hypothèses où ils quitteraient le Groupe.

Aucune action de préférence n'a été convertie depuis le 26 juin 2017.

En l'absence de conversion avant le 31 décembre 2019, les Actions C et les Actions D seront converties de plein droit en un même nombre d'actions ordinaires de la Société.

## 6.2.4 Modification des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existe aucune stipulation particulière régissant la modification des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

## 6.2.5 Assemblées Générales (articles 9, 10, 24 et 25 des statuts)

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées Générales de la Société dans les conditions prévues par la loi.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées personnellement ou par mandataire (étant précisé que les Actions C et les Actions D sont privées de droit de vote). Il peut également participer à toute Assemblée en votant par correspondance dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Le Directoire aura la faculté d'autoriser l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique) à la Société des formules de procuration et de vote par correspondance dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsqu'il y est fait recours, la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunications, 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 permettant leur identification dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

Chaque action ordinaire donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires.

Lorsque les actions ordinaires font l'objet d'un usufruit, le droit de vote attaché à ces actions appartient aux usufruitiers dans les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Cependant les actionnaires peuvent convenir entre eux de toute autre répartition pour l'exercice du droit de vote aux Assemblées Générales. Dans ce cas, ils devront porter leur convention à la connaissance de la Société par lettre recommandée adressée au siège social, la Société étant tenue de respecter cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un (1) mois suivant l'envoi de la lettre recommandée, le cachet de la poste faisant foi de la date d'expédition.

Il est attribué un droit de vote double au profit des actions ordinaires entièrement libérées ayant fait l'objet d'une détention continue au nominatif par un même actionnaire pendant une durée minimum de deux (2) ans au moins. Pour le calcul de cette durée de détention, il n'est pas tenu compte de la durée de détention des actions ordinaires de la Société précédant la date d'admission des actions de la Société aux négociations sur le marché Euronext

Paris. Il n'est ainsi pas fait usage de la faculté de pouvoir déroger à l'attribution d'un droit de vote double prévue à l'article L. 225-123 al. 3 du Code de commerce.

Conformément à l'article L. 225-123 al. 2 du Code de commerce, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est accordé dès leur émission aux actions nouvelles ordinaires attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.

Ce droit de vote double peut s'exercer à l'occasion de toute Assemblée d'actionnaires.

Toute action ordinaire convertie au porteur ou dont la propriété est transférée perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert de propriété par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu au premier alinéa du présent article.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance soit sous forme papier, soit, sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission (y compris par voie électronique) ; la Société peut, à cet effet, utiliser un procédé d'identification répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

## 6.2.6 Clauses statutaires susceptibles d'avoir une influence sur la survenance d'un changement de contrôle

Les statuts de la Société ne contiennent pas de dispositions susceptibles d'avoir une influence sur la survenance d'un changement de contrôle.

## 6.2.7 Franchissement de seuils et identification des actionnaires

### 6.2.7.1 Franchissements de seuils (article 8 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une fraction égale ou supérieure à un pour cent (1 %) du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des

valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social (direction générale) au plus tard à la clôture du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas de non-respect des dispositions prévues ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant un pour cent (1 %) au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

### 6.2.7.2 Identification des actionnaires (article 7 des statuts)

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le

cas échéant électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

## 6.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes, de toute manière autorisés par la loi.

## 6.2.9 Répartition des bénéfices (article 27 des statuts)

Le résultat de chaque exercice se détermine conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Si le résultat de l'exercice le permet, après prélèvement destiné à constituer ou parfaire la réserve légale, l'Assemblée, sur proposition du Directoire, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option

entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée Générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

La part de chaque actionnaire dans les bénéfices et sa contribution aux pertes est proportionnelle à sa quotité dans le capital social.

## 6.3 CAPITAL SOCIAL

### 6.3.1 Nombre d'actions

Le montant du capital social au 31 décembre 2018 s'élève à 161 030 883 euros. Le capital social est divisé en 161 022 797 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

À la date du présent Document de Référence, le montant du capital social s'élève à 161 030 883 euros. Le capital social est divisé en 161 022 797 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro, 4 045 actions de préférence de catégorie C et 4 041 actions de préférence de catégorie D.

### 6.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2018, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

L'Assemblée Générale du 17 mai 2018 (19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup>, 25<sup>e</sup>, 26<sup>e</sup>, 27<sup>e</sup> et 28<sup>e</sup> résolutions), l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 (21<sup>e</sup>, 22<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> résolutions) et l'Assemblée Générale

du 10 mai 2016 (12<sup>e</sup> résolution) ont donné différentes autorisations au Directoire à l'effet d'émettre des titres donnant accès au capital, décrites à la Section 6.3.5.1 « *Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de Référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2018* ».



### 6.3.3 Évolution du capital social durant les trois dernières années

Année	Date	Nature de l'opération	Capital avant opération (EN EUROS)	Montant nominal de l'opération (EN EUROS)	Capital après opération (EN EUROS)	Nombre d'actions après opération
2016	06/01/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 154 016	16 206	143 170 222	143 170 222
2016	11/01/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 170 222	8 067	143 178 289	143 178 289
2016	01/02/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 178 289	15 835	143 194 124	143 194 124
2016	03/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 194 124	67 172	143 261 291	143 261 296
2016	14/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 194 125	92 166	143 286 291	143 286 291
2016	29/03/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 286 291	39 276	143 325 567	143 325 567
2016	11/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 325 567	36 194	143 361 761	143 361 761
2016	18/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 361 761	11 343	143 373 104	143 373 104
2016	22/04/2016	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles suite à la conversion d'actions de préférence B	143 373 104	36 194	143 409 298	143 409 298
2017	24/02/2017	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription	143 409 298	2 191 397	145 600 695	145 600 695
2017	24/02/2017	Augmentation de capital réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionariat salarié	145 600 695	532 017	146 132 712	146 132 712
2017	23/06/2017	Augmentation de capital par placement privé avec suppression du droit préférentiel de souscription	146 132 712	14 612 460	160 745 172	160 745 172
2017	26/06/2017	Augmentation de capital par création d'actions nouvelles pour les besoins d'attributions d'actions gratuites	160 745 172	285 711	161 030 883	161 030 883

### 6.3.4 Informations relatives à la dilution potentielle

Il existe des actions de préférence dont les modalités de conversion en actions ordinaires figurent à la Section 6.2.3.2 « Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2018, il n'existe aucune option de souscription d'actions en circulation.

### 6.3.5 Tableaux récapitulatifs des délégations en matière d'augmentation de capital

#### 6.3.5.1 Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2018

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations, en cours de validité au 31 décembre 2018, accordées par les actionnaires lors des Assemblées Générales des 10 mai 2016, 10 mai 2017 et 17 mai 2018 ainsi que leur utilisation au 31 décembre 2018 :

Date AGM (N° DE LA RÉSOLUTION)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (MONTANT NOMINAL OU POURCENTAGE)	Durée (EXPIRATION)	Utilisation en 2018
10/05/2016 (12 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe, emportant de plein droit suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	Le nombre maximum total d'actions attribuées ne pourra représenter plus de 5 % du capital social au jour de la décision du Directoire	38 mois (09/07/2019)	Voir la Section 5.3.1.4.3
10/05/2017 (21 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	35 000 000 euros <sup>(1) (2) (3)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (22 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	10 % du capital social par période de 12 mois <sup>(1) (2) (3)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (09/07/2019)	-
10/05/2017 (24 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale <sup>(1)</sup>	26 mois (09/07/2019)	-
17/05/2018 (18 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	75 000 000 euros	18 mois (16/11/2019)	Voir la Section 6.3.8
17/05/2018 (19 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.	500 000 000 euros	26 mois (16/07/2020)	-

Date AGM (N° DE LA RÉSOLUTION)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (MONTANT NOMINAL OU POURCENTAGE)	Durée (EXPIRATION)	Utilisation en 2018
17/05/2018 (20 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.	80 000 000 euros <sup>(2) (4)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (16/07/2020)	-
17/05/2018 (23 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission, sans droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.	10 % du capital social par période de 12 mois <sup>(4)</sup>	26 mois (16/07/2020)	-
17/05/2018 (25 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation donnée au Directoire à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (hors le cas d'une offre publique d'échange).	10 % du capital social <sup>(4)</sup>	26 mois (16/07/2020)	-
17/05/2018 (26 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des 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 d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération dite <i>d'equity line</i> .	10 % du capital social <sup>(4) (5)</sup>	18 mois (16 novembre 2019)	-
17/05/2018 (27 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	3 % du capital social <sup>(2) (4)</sup>	26 mois (16/07/2020)	-
17/05/2018 (28 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.	3 % du capital social <sup>(2) (4)</sup>	18 mois (16/11/2019)	-

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global de 70 millions d'euros.

(2) Ce montant pourra être majoré du montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables.

(3) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à 35 millions d'euros et s'impute sur le montant du plafond global nominal de 70 millions d'euros.

(4) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global de 80 millions d'euros.

(5) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra être supérieur à 35 millions d'euros et s'impute sur le montant du plafond global nominal de 80 millions d'euros.

### 6.3.5.2 Délégations en matière d'augmentation de capital proposées au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019

Date AGM (N° DE LA RÉSOLUTION)	Nature de l'autorisation	Plafonds autorisés en capital (MONTANT NOMINAL OU POURCENTAGE)	Durée (EXPIRATION)
26/04/2019 (23 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	75 000 000 euros	18 mois (25/10/2020)
26/04/2019 (32 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation donnée au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société aux mandataires sociaux et aux salariés du Groupe, emportant de plein droit suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.	2 % du capital social dont 0,4 % du capital social pour les mandataires sociaux	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (24 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, de fusion ou d'apport.	500 000 000 euros	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (25 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou d'émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.	50 % du capital social <sup>(1)(2)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (26 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou d'émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre par offre au public ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	10 % du capital social <sup>(1)(2)(3)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (27 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	10 % du capital social <sup>(1)(2)(3)</sup> 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (28 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social.	10 % du capital social <sup>(1)</sup>	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (29 <sup>e</sup> résolution)	Autorisation donnée au Directoire d'augmenter le nombre d'actions, titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale <sup>(1)(3)</sup>	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (30 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de pouvoirs au Directoire à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions et/ou des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.	10 % du capital social <sup>(1)</sup>	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (31 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'émettre des actions et/ou des 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 d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes dans le cadre d'une opération dite <i>d'equity line</i> .	10 % du capital social <sup>(1)(2)(3)</sup>	18 mois (25/06/2021)

Date AGM (N° DE LA RÉSOLUTION)	Nature de l'autorisation	Plafonds autorisés en capital (MONTANT NOMINAL OU POURCENTAGE)	Durée (EXPIRATION)
26/04/2019 (33 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou titres de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservés aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	3 % du capital social <sup>(1)(2)</sup>	26 mois (25/06/2021)
26/04/2019 (34 <sup>e</sup> résolution)	Délégation de compétence au Directoire pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, les valeurs mobilières émises étant réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.	3 % du capital social <sup>(1)(2)</sup>	18 mois (25/10/2020)

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond nominal global qui ne pourra dépasser un montant représentant plus de 50 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale.

(2) Ce montant pourra être majoré du montant nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

(3) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des 26<sup>e</sup>, 27<sup>e</sup>, 29<sup>e</sup>, 30<sup>e</sup> et 31<sup>e</sup> résolutions ne pourra être supérieur à 10 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale, et s'impute sur le montant du plafond global nominal représentant plus de 50 % du capital social de la Société à la date de l'Assemblée Générale.

### 6.3.6 Titres non représentatifs de capital

À la date du présent Document de Référence, la Société n'a émis aucune action non représentative de capital.

### 6.3.7 Nantissements

À la date du présent Document de Référence, à la connaissance de la Société, aucune action composant son capital ne fait l'objet de nantissement.

### 6.3.8 Programme de rachat d'actions

#### 6.3.8.1 Description du programme de rachat 2018

##### (A) Cadre Juridique

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018, aux termes de sa dix-huitième résolution, a autorisé, le Directoire, à mettre en œuvre un programme de rachat d'actions conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et au règlement général de l'AMF (le « **Programme de Rachat** »). Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2017.

##### (B) Caractéristiques du Programme de Rachat

Le Programme de Rachat a été adopté pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, soit jusqu'au 16 novembre 2019. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat par action est de 20 euros. Le Directoire a été autorisé à acheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du capital social de la Société à la date de réalisation de ces achats.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'AMF, sont les suivants :

- Le Programme de Rachat a été adopté pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale du 17 mai 2018, soit jusqu'au 16 novembre 2019. En vertu de cette autorisation, le prix maximum d'achat par action est de 20 euros. Le Directoire a été autorisé à acheter un nombre d'actions représentant au maximum 10 % du capital social de la Société à la date de réalisation de ces achats.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'AMF, sont les suivants :

- annulation, en tout ou partie, en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ; ou
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- attribution ou cession d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- toutes opérations de couverture liées aux opérations au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées telles que visées ci-dessus ;
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; ou
- toute autre pratique admise ou reconnue par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers, ou qui viendrait à l'être, ou tout autre objectif conforme à la loi ou à la réglementation en vigueur.

En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs susmentionnés, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

### 6.3.8.2 Rachats et cessions d'actions réalisés par Europcar Mobility Group en 2018

Au cours de l'exercice 2018, le Directoire a mis en œuvre le Programme de Rachat et a acheté un total global de 5 927 009 actions au prix moyen de 9 euros pour un coût total de 53 370 936 euros, réparties comme suit :

#### (A) Rachat d'actions en vue de leur annulation

Au cours de l'exercice 2018, Europcar Mobility Group n'a procédé à aucune annulation d'actions.

#### (B) Rachats d'actions effectués en vue de l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité

Au 31 décembre 2018, aucun titre n'était détenu au titre dudit contrat de liquidité.

Le nombre total d'actions achetées au cours de l'exercice 2018 pour le compte de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité en date du 7 août 2015, tel que modifié par avenants du 7 août 2015 et du 29 juillet 2016, en vue de l'animation du marché conclu avec Rothschild Martin Maurel, s'élève à 2 311 462 actions rachetées au prix moyen de 8,93 euros par action, pour un coût total de 20 643 179 euros. 783 979 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 9,96 euros par action, pour un coût total de 7 809 690 euros, au titre de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2017, et 5 143 030 actions ont été acquises au prix moyen de 8,86 euros par action, pour un coût total de 45 561 245 euros au titre de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018.

#### (C) Rachats d'actions effectués en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2018, la Société a acheté 3 615 547 actions au prix moyen de 9,05 euros pour un coût total de 32 727 757 euros en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux.

#### (D) Rachats d'actions effectués en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe

Au cours de l'exercice 2018, la Société n'a acheté aucune action en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

#### (E) Cessions d'actions réalisées au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'exercice 2018, le nombre total d'actions cédées pour le compte de la Société, dans le cadre d'un contrat de mandat d'acquisition, conclu en date du 17 mai 2018, en vue de l'animation du marché conclu avec Rothschild Martin Maurel s'élève à 2 446 212 actions, au prix moyen de 9,07 euros par action, pour un coût total de 22 184 907 euros.

#### (F) Modalités des rachats d'actions

Au cours de l'exercice 2018, la Société a acheté 3 615 547 actions au prix moyen de 9,05 euros par action, pour un coût total de 32 727 757 euros par achats directs sur le marché.

Par ailleurs, la Société a procédé à l'achat, aux termes d'un mandat d'acquisition de titres dans le cadre de la mise en place d'un programme de rachat d'actions conclu avec la société Rothschild Martin Maurel, d'un total de 2 311 462 actions au prix moyen de 8,93 euros, pour un coût total de 20 643 179 euros.

Au cours de cette période, la Société n'a pas eu recours à des produits dérivés pour réaliser ses achats.



**(G) Réallocations éventuelles**

Au cours de l'exercice 2018, la Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

**(H) Montant des frais de négociation**

Au titre de l'exercice 2018, le montant des frais de négociation concernant des opérations de rachats d'actions s'élève à 140 456 euros hors taxes.

**6.3.8.3 Rachats et cessions d'actions réalisés début 2019**

Depuis le début de l'exercice 2019 et au 28 février 2019, Rothschild Martin Maurel a acheté, pour le compte d'Europcar Mobility Group, dans le cadre du mandat d'acquisition de titres, 1 108 594 actions au prix moyen de 7,690 euros, pour un coût total de 8 615 214,50 euros.

Dans le contrat d'un contrat de liquidité conclu le 7 août 2015 tel que modifié par avenants en date du 7 août 2015 et du 29 juillet 2016 et d'un nouveau contrat de liquidité en date du 24 janvier 2019 conclu avec la société Rothschild Martin Maurel, le nombre total d'actions achetées depuis le début de l'exercice 2019 et au 28 février 2019, s'élève à 255 287 actions au prix moyen de 7,745 euros par action, pour un coût total de 1 947 563,72 euros et cédé 240 287 actions au prix moyen de 7,783 euros par action pour un total de 1 849 755 euros.

**6.3.8.4 Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019**

Le Directoire soumettra à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 une nouvelle autorisation, pour une durée de 18 mois, pour racheter au maximum 10 % du nombre total des actions composant le capital social de la Société (soit, à titre indicatif, 16 103 088 actions au 31 décembre 2018), à un prix maximum d'achat de 20 euros par actions, étant précisé que le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 75 millions d'euros.

Sous réserve de l'approbation de cette autorisation par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, le rachat par la Société de ses propres actions aura pour finalité, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF, L. 451-3 du Code monétaire et financier, et conformément à la réglementation européenne applicable aux abus de marché :

- annulation, en tout ou partie, en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Directoire par l'Assemblée Générale Extraordinaire ;
- animation du marché du titre dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement indépendant conforme à une pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- attribution ou cession d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions définies par les dispositions légales applicables, notamment au titre de l'exercice d'options d'achat d'actions, de l'attribution gratuite d'actions ou de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toutes opérations de couverture liées aux opérations au profit de salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées telles que visées ci-dessus ;
- remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;
- conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- toute autre pratique admise par la loi ou par l'Autorité des marchés financiers, ou qui viendrait à l'être, ou tout autre objectif conforme à la loi ou à la réglementation en vigueur.

En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs susmentionnés, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Ces opérations pourront être réalisées pendant 18 mois à compter du 26 avril 2019, dans les limites prévues par la réglementation applicable.

**6.3.9 Conditions régissant tout droit d'acquisition et ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré**

Non applicable.

**6.3.10 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option**

Non applicable.

## 6.4 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ

### 6.4.1 Actionnariat de la Société au 31 décembre 2018 et évolution au cours des trois derniers exercices

#### Répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau ci-dessous donne certaines informations concernant l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018, ainsi que son évolution au cours des trois derniers exercices. Conformément à la position recommandation de l'AMF n° 2009-16, il mentionne les droits de vote théoriques

ou « bruts », tenant compte des droits de vote attachés aux actions privées de droits de vote, conformément à l'article 223-11 du règlement général de l'AMF et servant de dénominateur pour le calcul par les actionnaires de leurs pourcentages de détention en capital et en droits de vote aux fins de déclarations réglementaires (notamment les déclarations de franchissement de seuil).

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, à l'exception d'Eurazeo S.E., Morgan Stanley et Kairos Investment Management S.p.A., il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote.

	Actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG	% Droits de vote exerçables en AG
<b>Au 31 décembre 2018</b>						
Eurazeo S.E.	48 987 740 <sup>(1)</sup>	30,42 %	48 988 006	30,40 %	48 988 066	31,23 %
Morgan Stanley	8 177 148	5,08 %	8 177 148	5,07 %	8 177 148	5,21 %
Kairos Investment Management S.p.A.	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,15 %
ECIP Europcar Sarl <sup>(4)</sup>	4 990 000	3,10 %	4 990 000	3,10 %	4 990 000	3,18 %
Management et employés	2 170 500 <sup>(2)</sup>	1,35 %	2 229 555	1,38 %	2 229 555	1,42 %
Public	84 299 003	49,91 %	84 370 893	52,36 %	84 370 893	53,79 %
Autodétention	4 315 547	2,68 %	4 315 547	2,68 %	-	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100 %</b>	<b>161 162 094</b>	<b>100 %</b>	<b>156 846 547</b>	<b>100 %</b>
<b>Au 31 décembre 2017</b>						
Eurazeo S.E.	48 960 740 <sup>(1)</sup>	30,40 %	48 961 006	30,40 %	48 961 006	30,56 %
Morgan Stanley	9 047 141	5,62 %	9 047 141	5,62 %	9 047 141	5,65 %
Kairos Investment Management S.p.A.	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,01 %	8 072 043	5,04 %
ECIP Europcar Sarl <sup>(4)</sup>	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,38 %
Management et employés	2 399 423 <sup>(2)</sup>	1,49 %	2 398 122	1,49 %	2 398 122	1,50 %
Public	84 699 073	52,60 %	84 725 258	52,60 %	84 725 258	52,88 %
Autodétention	834 750	0,52 %	834 750	0,52 %	-	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>161 030 883</b>	<b>100 %</b>	<b>161 056 033</b>	<b>100 %</b>	<b>160 221 283</b>	<b>100 %</b>
<b>Au 31 décembre 2016</b>						
Eurazeo S.A.	60 545 072 <sup>(1)</sup>	42,22 %	60 544 838	42,22 %	60 544 838	42,41 %
ECIP Europcar Sarl <sup>(4)</sup>	9 036 469	6,30 %	9 036 469	6,30 %	9 036 469	6,33 %
Morgan Stanley	7 400 955	5,16 %	7 400 955	5,16 %	7 400 955	5,18 %

	Actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG	% Droits de vote exerçables en AG
Management et employés	170 619 <sup>(3)</sup>	0,12 %	162 767	0,11 %	162 767	0,11 %
Public	65 629 343	45,76 %	65 629 343	45,77 %	65 629 343	45,97 %
Autodétention	626 840	0,44 %	626 840	0,44 %	-	0,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>143 409 298</b>	<b>100 %</b>	<b>143 401 212</b>	<b>100 %</b>	<b>142 774 372</b>	<b>100 %</b>

(1) Dont 234 actions de préférence de catégorie D.  
(2) Dont 2 519 actions de préférence de catégorie C et 2 281 actions de préférence de catégorie D détenues par certains dirigeants ou salariés du Groupe.  
(3) Dont 4 045 actions de préférence de catégorie C et 3 807 actions de préférence de catégorie D détenues par certains dirigeants ou salariés actuels ou passés du Groupe.  
(4) ECIP Europcar Sarl est une société luxembourgeoise dont la principale activité est la détention de titres de participation (Soparfi) et dont les principaux actionnaires sont Eurazeo Partners et Eurazeo Partners B, véhicules de droit luxembourgeois de co-investissement au côté d'Eurazeo.

## 6.4.2 Déclarations et franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2018, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Actionnaire	Date de franchissement du seuil	N° de déclaration AMF	Actions détenues	% du capital et/ou des droits de vote déclarés	Sens du franchissement de seuil
Morgan Stanley Plc	11 avril 2018	218C0746	85 229	0,05 %	↓
Morgan Stanley Plc	23 mai 2018	218C0955	10 374 541	6,44 %	↑
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(1)</sup>	24 mai 2018	218C0968	4 737 317	2,94 %	↓
Morgan Stanley France S.A. <sup>(2)</sup>	25 mai 2018	218C0973	9 016 732	5,60 %	↑
Morgan Stanley France S.A. <sup>(3)</sup>	30 mai 2018	218C0998	102 909	0,06 %	↓
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(3)</sup>	30 mai 2018	218C0998	9 688 599	6,02 %	↑
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(4)</sup>	26 juillet 2018	218C1384	4 950 425	3,07 %	↓
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(5)</sup>	27 juillet 2018	218C1384	8 807 956	5,47 %	↑
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(4)</sup>	30 juillet 2018	218C1401	5 591 579	3,47 %	↓
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(5)</sup>	1 <sup>er</sup> août 2018	218C1415	9 140 956	5,68 %	↑
Morgan Stanley Plc <sup>(6)</sup>	24 octobre 2018	218C1756	105 471	0,07 %	↓
Morgan Stanley Plc <sup>(7)</sup>	26 octobre 2018	218C1763	8 177 148	5,08 %	↑
Morgan Stanley Plc <sup>(6)</sup>	30 octobre 2018	218C1767	105 471	0,07 %	↓
Morgan Stanley Plc <sup>(7)</sup>	31 octobre 2018	218C1772	8 192 036	5,09 %	↑
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(4)</sup>	1 <sup>er</sup> novembre 2018	218C1793	8 008 775	4,97 %	↓
Morgan Stanley & Co. International Plc <sup>(8)</sup>	2 novembre 2018	218C1808	8 074 767	5,01 %	↑

(1) Ce franchissement de seuil résulte de restitutions d'actions détenues au titre de contrats de prêt de titres avec faculté de rappel.  
(2) Ce franchissement de seuil résulte de réceptions d'actions détenues au titre de contrats de prêt de titres.  
(3) Ces franchissements de seuil résultent d'un prêt, par Morgan Stanley France S.A., de titres au profit de Morgan Stanley & Co. International Plc, Morgan Stanley France S.A. conservant une faculté de rappel.  
(4) Ce franchissement de seuil résulte de la restitution d'actions détenues au titre de contrats de prêts de titres.  
(5) Ce franchissement de seuil résulte de la réception d'actions détenues au titre de contrats de prêts de titres.  
(6) Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions hors marché.  
(7) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions hors marché.  
(8) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions par la société Morgan Stanley France S.A., prêtées à la société Morgan Stanley & Co. International Plc.

↑ Franchissement à la hausse.  
↓ Franchissement à la baisse.

### 6.4.3 Droits de vote des actionnaires

Les informations relatives aux droits de vote sont exposées à la Section 6.2.5 « *Assemblée Générale* » du présent Document de Référence.

### 6.4.4 Contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent Document de Référence, Eurazeo est l'actionnaire de référence de la Société. La Société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive. À cet égard, il est rappelé que la moitié au moins du Conseil de surveillance est composée de membres indépendants, et que chacun des trois comités spécialisés, à savoir le Comité d'audit, le Comité stratégique et le Comité des rémunérations et des nominations, comprend une majorité de membres indépendants et est présidé par un membre indépendant du Conseil de surveillance.

À la date du présent Document de Référence, 6 membres du Conseil de surveillance sur 10 sont ainsi considérés comme indépendants. 3 membres du Comité d'audit

sur 4, 2 membres du Comité des rémunérations et des nominations sur 4 et 3 membres du Comité stratégique sur 5 sont également considérés comme indépendants.

Au 31 décembre 2018, la Société est détenue à 30,42 % par Eurazeo, le solde du capital étant détenu par Morgan Stanley à hauteur de 5,08 %, Kairos Investment Management S.p.A. à hauteur de 5,01 %, ECIP Europcar Sarl à hauteur de 3,10 % et à hauteur de 1,36 % par les salariés et dirigeants du Groupe et 49,91 % par l'actionnariat flottant.

Pour les développements relatifs à l'absence de conflits d'intérêts, se reporter à la Section 5.1.3.3 « *Absence de conflits d'intérêts* » du présent Document de Référence.

### 6.4.5 Pactes et conventions d'actionnaires

#### 6.4.5.1 Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres d'Europcar

En application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'AMF a rendu public le pacte d'actionnaires conclu le 31 juillet 2015 entre les sociétés Eurazeo et ECIP Europcar (Décision et information n° 215C1243), relatif à la cession éventuelle de leurs participations respectives au capital de la Société.

Les principales dispositions de ce pacte sont les suivantes :

- absence d'action de concert : les parties ont déclaré ne pas avoir l'intention d'agir de concert entre elles au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce vis-à-vis de la Société ;
- transfert de titres : le pacte prévoit qu'en cas de cession de tout ou partie de la participation détenue par Eurazeo ou ECIP Europcar dans le capital de la Société, Eurazeo et ECIP Europcar céderont leurs participations respectives dans la Société concomitamment et selon les mêmes modalités juridiques et financières. En cas de cession partielle, le nombre d'actions de la Société cédées respectivement par Eurazeo et ECIP Europcar sera déterminé au prorata de leurs participations respectives dans le capital de la Société avant la cession partielle considérée ;
- durée du pacte : le pacte prévoit que celui-ci durera aussi longtemps que chacune des parties détient des actions de la Société. Chacune des parties pourra résilier le pacte d'actionnaires par notification écrite adressée à l'autre partie au moins trois mois avant la date de prise d'effet de la résiliation.

#### 6.4.5.2 Conventions conclues par les actionnaires

##### Investment Agreement

À l'occasion de l'émission par la Société des actions de préférence de catégorie C (les « Actions C ») et des actions de préférence de catégorie D (les « Actions D »), Eurazeo a conclu le 7 mai 2015, un accord avec certains dirigeants et salariés du Groupe membres du Comité exécutif (les « Managers C ») relatif à la souscription par les Managers C des Actions C, et par Eurazeo, des Actions D (l'« Investment Agreement »).

Les Actions D faisaient l'objet, de la part d'Eurazeo, d'une promesse de cession en faveur des Managers C et, de la part des Managers C, d'un engagement d'acquisition auprès d'Eurazeo, en cas de signature d'un contrat de garantie afférent à l'Introduction en bourse. Les Actions D ont été cédées par Eurazeo aux Managers C suite à la signature d'un contrat de garantie dans le cadre de l'Introduction en bourse.

Les principales dispositions de cet accord demeurant en vigueur depuis l'Introduction en bourse sont résumées ci-après.

Aux termes de cet accord, les Actions C et D détenues par les Managers C ne peuvent être cédées, sous réserve d'exceptions, telles que notamment la cession à Eurazeo dans certains cas de départ des Managers C intervenant dans les 2 ans suivant l'entrée en vigueur de l'accord. Les dispositions de cet accord relatives à la cession d'actions à Eurazeo prendront fin dès lors qu'Eurazeo ne détiendrait plus aucune action de la Société. Conformément à ces

dispositions, suite au départ de l'un des Managers C, Eurazeo a racheté en juin 2016, 234 actions D détenues par ce dernier.

Les parties se sont en outre engagées à faire en sorte que les décisions soumises à autorisation préalable du Conseil de surveillance aux termes des statuts ne soient pas adoptées sans l'approbation préalable du Conseil de surveillance.

L'*Investment Agreement* a été conclu pour une durée de 10 ans et prendra fin (i) en cas de succès d'une offre publique d'acquisition sur la totalité du capital social

de la Société à la suite d'un transfert par Eurazeo de ses actions ordinaires à un tiers acquéreur ou (ii) dans le cas où Eurazeo apporterait à une offre publique ses actions ordinaires de la Société.

Conformément à la loi, préalablement à l'Assemblée Générale du 24 février 2015 ayant autorisé l'émission des Actions C et des Actions D, un rapport spécial des commissaires aux comptes de la Société et un rapport d'un commissaire aux apports en charge d'apprécier les avantages particuliers ont été émis.

### 6.4.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document de Référence, aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

## 6.5 ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT – ACTIONNARIAT SALARIÉ

Pour plus d'informations sur les participations et options de souscription ou d'achat d'actions détenues par les membres du Directoire et du Conseil de surveillance de la Société, ainsi que par certains salariés du Groupe, se reporter à la Section 5.3 « *Rémunérations et avantages de toute nature des membres du Directoire et du Conseil de surveillance* » et à la Section 6.3 « *Capital social* » du présent Document de Référence.

Au 31 décembre 2018, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées détenaient un total de 2 119 649 actions ordinaires, 1 991 actions de préférence C, 1 753 actions de préférence D, représentant au total 1,32 % du capital social.

### 6.5.1 Accords de participation

La mise en place d'un accord de participation est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus qui dégagent un bénéfice fiscal supérieur à la rémunération de 5 % des capitaux propres en application de l'article L. 3322-2 du Code du travail.

Les sociétés Europcar International et Europcar France, qui occupent chacune plus de 50 salariés, ont conclu chacune

pour leur compte un accord de participation. Chaque accord concerne l'ensemble des salariés de chaque société ayant plus de trois mois d'ancienneté.

La formule de calcul de la réserve spéciale de participation utilisée par chaque accord est celle prévue par le Code du travail.

### 6.5.2 Plans d'épargne d'entreprise et plans assimilés

La mise en place d'un plan d'épargne est obligatoire dans les sociétés ayant mis en place un accord de participation en application des articles L. 3323-2 et L. 3323-3 du Code du travail. Un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe est un système d'épargne collectif offrant aux salariés des entreprises adhérentes la faculté de se constituer, avec l'aide de leur employeur, un portefeuille de valeurs

mobilières. Il peut notamment recevoir les sommes issues d'un accord de participation ou d'intéressement, ainsi que des versements volontaires. Les sommes investies dans un plan d'épargne d'entreprise sont indisponibles pendant au moins 5 ans, sauf cas de déblocage anticipé prévus par la loi.

La Société est partie à un plan d'épargne de groupe avec la société Europcar International tandis que la société Europcar France dispose de son propre plan d'épargne d'entreprise.

Conformément à l'article L. 3332-25 du Code du travail, l'épargnant a la possibilité de liquider les avoirs disponibles sur le plan afin de lever des options sur titres attribuées

dans les conditions prévues aux articles L. 225-177 ou L. 225-179 du Code de commerce. Les actions ainsi souscrites ou achetées par l'épargnant sont alors versées dans le plan d'épargne et ne sont disponibles qu'à l'expiration d'un délai de 5 ans à compter de ce versement.

### 6.5.3 Accords d'intéressement

L'intéressement est un dispositif facultatif dont l'objet est de permettre à l'entreprise d'associer de manière collective les salariés aux résultats ou performances de l'entreprise par le versement de primes immédiatement disponibles en application de l'article L. 3312-1 du Code du travail, définies

au moyen d'une formule de calcul présentant un caractère aléatoire liée aux résultats ou performances de la Société.

À ce titre, des accords d'intéressement ont été conclus dans la majorité des entités françaises du Groupe.

### 6.5.4 Actionnariat salarié

Le Groupe a lancé en 2016, le Plan Esop 2017, sa première offre internationale d'actionnariat réservée aux salariés de la Société et des sociétés du Groupe dont 100 % du capital social est détenu directement ou indirectement par la Société, adhérentes au Plan d'Épargne Groupe (« PEG ») et au Plan d'Épargne Groupe International (« PEGI ») d'Europcar, et dont le siège social est situé en Allemagne, en Australie, en Belgique, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Italie, en Nouvelle-Zélande, au Portugal et au Royaume-Uni.

Le Groupe lancera en 2019, le Plan we Share 2019, une nouvelle offre internationale d'actionnariat réservée aux salariés de la Société et de certaines sociétés du Groupe

dont 100 % du capital social est détenu directement ou indirectement par la Société, adhérentes au Plan d'Épargne Groupe (« PEG ») et au Plan d'Épargne Groupe International (« PEGI ») et dont le siège social est situé en Allemagne, en Australie, en Autriche, en Belgique, au Luxembourg, au Danemark, en Espagne, en France, en Grèce, en Irlande, en Italie, en Nouvelle-Zélande, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie et en Turquie. Ce plan a fait l'objet d'un agrément de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2019 et devrait être lancé en 2019.

Les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2018, 1,32 % du capital social de la Société.

## 6.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations requises par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce figurent aux Sections 6.3 « Capital social » (concernant la structure du capital), 6.4.5.1 « Pactes déclarés auprès de l'AMF concernant les titres d'Europcar » (concernant les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce), 6.4.2 « Déclarations et franchissements de seuils » (concernant les participations déclarées en vertu de l'article 233-7 du Code de commerce), 6.4.5.2 « Conventions conclues par les actionnaires » (concernant les accords entre actionnaires entraînant des restrictions au transfert d'actions), 6.2.2.1 « Directoire » et 6.2.2.2 « Conseil de surveillance » (concernant les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres Directoire et du Conseil de surveillance et la modification des

statuts d'Europcar Mobility Group), 6.3.5.1 « Tableau des délégations en cours de validité à la date du présent Document de Référence, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2018 » et 6.3.8 « Programme de rachat d'actions » (concernant le rachat par la Société de ses propres actions), 6.4.5.2 « Conventions conclues par les actionnaires » (concernant les accords prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société) et 5.3.1.7 « Indemnités en cas de cessation des fonctions » (concernant les indemnités en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire) du présent Document de Référence pour l'exercice 2018.

Ce Document de Référence est disponible sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)) et sur le site d'Europcar Mobility Group (<http://investors.europcar-group.com>).



## 6.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

### 6.7.1 Politique de distribution de dividendes

Conformément à la loi et aux statuts de la Société, l'Assemblée Générale peut décider, sur proposition du Directoire et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, de la distribution d'un dividende au titre de l'exercice écoulé ou d'une distribution par prélèvement sur la prime d'émission de la Société.

La Société n'a procédé à aucune distribution de dividendes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 s'est prononcée favorablement sur une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 59 365 633 euros correspondant à un montant de 0,4082 euro par action. Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2017 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2017.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 s'est prononcée favorablement sur une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 24 440 400 euros correspondant à un montant de 0,1518 euro par action. Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 29 mai 2018 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 31 mai 2018.

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, une distribution de dividendes à ses actionnaires, représentant 30 % de son résultat net consolidé pour l'exercice 2018. Les dividendes futurs dépendront notamment de la situation financière générale du Groupe et de tout facteur jugé pertinent par le Directoire et le Conseil de surveillance de la Société.

La politique future de distribution de dividendes de la Société prendra en compte notamment les résultats de la Société, sa situation financière, le respect de ses objectifs tels qu'exposés à la Section 3.9 « *Information sur les tendances et les objectifs à moyen terme* » du Document de Référence, ainsi que les restrictions applicables au paiement de dividendes prévues dans les différents instruments de dette du Groupe, telles que décrites à la Section 6.7.2 « *Restrictions à la distribution des dividendes* » ci-après.

Une distribution correspondant à 30 % du résultat net consolidé de l'exercice 2018 est envisagée (se reporter à la Section 3.8 « *Perspectives pour l'exercice 2019* » du présent Document de Référence).

### 6.7.2 Restrictions à la distribution des dividendes

Les restrictions à la distribution de dividendes et de réserves au titre des principaux instruments de dette du Groupe sont décrites ci-après. Pour plus d'informations sur les instruments de dette du Groupe, le lecteur est invité à se reporter à la Section 3.2.3 « *Description des financements au 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

#### Obligations Subordonnées 2022

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 limite les distributions de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes. Les distributions de dividendes ou autre forme de distribution sont permises dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 autorise la distribution de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire (selon laquelle la Société peut contracter

une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées (tel que défini dans les modalités des Obligations Subordonnées 2022) est supérieur à 2,0) ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement avec les montants des autres paiements soumis à des restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations Subordonnées 2022 ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1<sup>er</sup> avril 2015 jusqu'à la fin du trimestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; plus
- (b) 100 % du produit net total perçu et juste valeur des actifs reçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; plus
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, depuis l'admission aux négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2022 autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit brut total perçu par la Société dans le cadre d'une telle admission ; et
- (b) 5 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs précédant la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé *corporate* de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2022) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (ii) 3 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé *corporate* de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2022) soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

## Obligations Subordonnées 2024

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 limite les distributions de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes. Les distributions de dividendes ou autre forme de distribution sont permises dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 autorise la distribution de dividendes ou autre forme de distribution par la Société et ses filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire selon laquelle la Société peut contracter une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées (tel que défini dans les modalités des Obligations Subordonnées 2024) est supérieur à 2,0 : 1,0 ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement avec les montants des autres paiements soumis à des restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations Subordonnées 2024 ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 jusqu'à la fin du semestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple,

dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; plus

- (b) 100 % du produit net total et juste valeur des actifs reçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; plus
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2024 autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit total brut reçu par la Société de toutes les émissions de titres de capital (sous réserve de certaines exceptions) ; et
- (b) 7 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs ne précédant pas plus de 7 jours la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations Subordonnées 2024) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (b) 5 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé (tel que défini par le contrat d'émission) de la Société soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

## Obligations EC Finance

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations EC Finance limite la distribution des dividendes par la Société et ses filiales restreintes. La distribution de dividendes est permise dans les cas résumés ci-après.

La documentation applicable aux Obligations EC Finance autorise la distribution de dividendes par la Société et ses filiales restreintes dès lors qu'aucun défaut ou cas de défaut n'est intervenu ou n'est susceptible d'intervenir à la suite d'une telle distribution et que la Société est en mesure de contracter au moins 1,00 euro de dette supplémentaire en conformité avec la restriction applicable à l'endettement supplémentaire (selon laquelle la Société peut contracter une dette supplémentaire dès lors que, sur une base *pro forma*, le ratio de couverture des charges fixes consolidées de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations EC Finance) est supérieur à 2,0 : 1,0) ; et le montant total du dividende envisagé (conjointement avec les montants des autres paiements soumis à des

restrictions) et distribué postérieurement à la date d'émission de ces Obligations EC Finance ne dépasse pas la somme totale suivante (sans duplication) :

- (a) 50 % du résultat net consolidé de la Société pour la période (traitée comme un exercice comptable) allant du 1<sup>er</sup> janvier 2017 jusqu'à la fin du semestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; plus
- (b) 100 % du produit net total et de la juste valeur des actifs perçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; plus
- (c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, la documentation applicable aux Obligations EC Finance autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut

n'intervienne et perdure ou ne soit susceptible d'intervenir de ce fait, pouvant atteindre un montant annuel qui ne dépasserait pas le montant le plus élevé entre :

- (a) 6 % du produit total brut reçu par la Société de toutes les émissions de titres de capital (sous réserve de certaines exceptions) ; et
- (b) 7 % de la capitalisation boursière de la Société (sur la base de la moyenne arithmétique des cours de clôture de l'action de la Société dans les 30 jours de bourse consécutifs ne précédant pas plus de 7 jours la déclaration de distribution du dividende) ; sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé de la Société (tel que défini dans les termes et conditions des Obligations EC Finance) soit inférieur à 3,0 : 1,0 ; ou (b) 5 % de la capitalisation boursière de la Société, sous réserve qu'après avoir donné effet sur une base *pro forma* au paiement de tels dividendes, le ratio de levier financier consolidé (tel que défini par le contrat d'émission) de la Société soit supérieur ou égal à 3,0 : 1,0 mais inférieur à 3,5 : 1,0.

## 6.8 MARCHÉ DU TITRE

### 6.8.1 Place de cotation de l'action Europcar Mobility Group

L'action Europcar Mobility Group est cotée sur l'Euronext – compartiment A du marché réglementé Euronext Paris.

#### Fiche signalétique de l'action Europcar Mobility Group

- Code valeur ISIN FR0012789949.
- Places de cotation : négociation en continu sur l'Euronext – compartiment A du marché réglementé d'Euronext Paris.
- Autres places de négociation du titre : néant.
- Valeur nominale : 1 euro.
- Nombre de titres en circulation au 31 décembre 2018 : 161 022 797.
- Cours au 31 décembre 2018 : 7,865 euros.
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2018 : 1 266 444 298,40 euros.

## 6.8.2 Volumes et évolution des cours en 2018



Source : Bloomberg.

Cours (EN EUROS)	2018			2017			Variation en % 2018/2017 du dernier cours de l'année
	Plus haut	Plus bas	31/12/2018	Plus haut	Plus bas	31/12/2017	
Action	11,65	6,825	7,865	13,305	9,126	10,25	- 23,3 %
Indice CAC 40	5 640,10	4 598,61	4 730,69	5 517,97	4 748,90	5 312,56	- 10,95 %

	2018		2017	
	Total	Moyenne journalière	Total	Moyenne journalière
En nombre d'actions *	95 188 791	372,684	71 027 221	278 538
En capitaux (EN MILLIONS D'EUROS)	867,114	3,37	807,34	3,17

\* Source : Euronext.

# 07

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>7.1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE</b>	<b>408</b>	<b>7.3</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>412</b>
7.1.1	Nom et fonction du responsable du Document de Référence	408	<b>7.4</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>413</b>
7.1.2	Attestation de la personne responsable du Document de Référence incluant le rapport financier annuel	408	<b>7.5</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>417</b>
7.1.3	Nom et fonction du responsable de l'information financière	408	<b>7.6</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>417</b>
7.1.4	Responsables du contrôle des comptes	409	<b>7.7</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>417</b>
<b>7.2</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS</b>	<b>409</b>	<b>7.8</b>	<b>GLOSSAIRE</b>	<b>423</b>
7.2.1	Garantie	409	7.8.1	Glossaire opérationnel	423
7.2.2	Convention de gestion centralisée de trésorerie ( <i>cash pooling</i> )	410	7.8.2	Glossaire financier	425
7.2.3	Contrat de prêt	410			
7.2.4	Conventions fiscales	410			
7.2.5	Accord de services généraux signé par la Société	410			
7.2.6	Accords signés par Europcar International	411			
7.2.7	Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société	411			

## 7.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

### 7.1.1 Nom et fonction du responsable du Document de Référence

Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire de la Société.

### 7.1.2 Attestation de la personne responsable du Document de Référence incluant le rapport financier annuel

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion, contenus dans le présent Document de Référence et répertoriés dans la table de concordance figurant à la Section 7.7 du présent Document

de Référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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 données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Caroline Parot, Présidente du Directoire

### 7.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

Monsieur Luc Peligry  
Directeur financier  
13 ter Boulevard Berthier - 75017 Paris  
E-mail : [investor.relations@europcar.com](mailto:investor.relations@europcar.com)  
Tel : + 33 1 30 44 98 98  
<http://investors.europcar-group.com/fr>



## 7.1.4 Responsables du contrôle des comptes

### 7.1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

	Date de début du 1 <sup>er</sup> mandat	Date de renouvellement du dernier mandat	Expiration du mandat actuel
<b>PricewaterhouseCoopers Audit</b> (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) Représenté par François Jaumain 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine	9 mars 2006	17 mai 2018	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023
<b>Mazars</b> (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) Représenté par Isabelle Massa 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie	16 mai 2013	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 <sup>(1)</sup>

(1) La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 le renouvellement, pour une durée de six exercices, du mandat de Mazars en qualité de commissaire aux comptes titulaire.

### 7.1.4.2 Commissaires aux comptes suppléants

	Date de début du 1 <sup>er</sup> mandat	Date de renouvellement du dernier mandat	Expiration du mandat actuel
<b>Yves Nicolas</b> (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) 63 rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine	8 juin 2012	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui a statué sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Il n'a pas été demandé le renouvellement du mandat à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.
<b>Gilles Rainaut</b> (membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles) 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie	16 mai 2013	N/A	À l'issue de l'Assemblée Générale qui a statué sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Il n'est pas demandé le renouvellement du mandat à l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

## 7.2 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

### 7.2.1 Garantie

La Société a accordé à ses filiales une caution solidaire au profit d'un groupe de prêteurs (comprenant notamment, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank AG et Société Générale) en garantie du paiement des sommes dues par les entités du Groupe emprunteuses (la Société, Europcar International S.A.S.U, Europcar Holding S.A.S., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar

International S.A.S.U. & Co. OHG, Europcar France S.A.S. et Europcar IB, S.A.) au titre de la clause 24.1 du *Senior Revolving Facility Agreement* conclu le 13 juillet 2017, tel que modifié le 21 décembre 2018 entre notamment le groupe de prêteurs, les entités du Groupe emprunteuses et les garants (i.e. les entités du Groupe emprunteuses auxquelles s'ajoutent Europcar UK Ltd. et Europcar Italia S.p.A.).

Le lecteur est invité à se reporter à la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document de Référence pour une présentation des garanties et sûretés

octroyées par les entités du Groupe dans le cadre de son financement.

## 7.2.2 Convention de gestion centralisée de trésorerie (cash pooling)

La Société (en tant que société centralisée) a conclu, le 27 avril 2011, une convention de centralisation de trésorerie avec sa filiale indirecte Europcar Holding (en tant que société centralisatrice) et certaines entités du Groupe en tant que sociétés centralisées (Europcar International S.A.S., Europcar France S.A.S., Europcar Participations S.A.S., Europcar S.A., Europcar Autovermietung GmbH, Europcar Italia S.p.A., Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A., Europcar Services, Unipessoal Lda, Europcar IB S.A., Europcar UK Ltd, Europcar Group UK Ltd, PremierFirst

Vehicle Rental Franchising Limited, Executive Trust Limited, Europcar Lab S.A.S., Lor'Rent S.A.S., Buchbinder Holding GmbH, Charterline Fuhrpark Service GmbH, Car Partner Leasing GmbH, LC EC Participations Investments S.L.U., Car Rentals TopCo S.L.U., Car Rentals ParentCo S.A.U., Car Rentals Subsidiary S.A.U., Goldcar Spain S.L.U., Interrent S.à.r.l et Ubeeqo International S.A.S.) afin d'optimiser les besoins et excédents de trésorerie des sociétés du Groupe et de pouvoir négocier des conditions bancaires optimales.

## 7.2.3 Contrat de prêt

La Société et Europcar International S.A.S. sont liées par un prêt d'un montant de 144 122 000 euros. Ce prêt a été initialement octroyé par la Société à Europcar Holding S.A.S., filiale d'Europcar International S.A.S., pour l'acquisition de sociétés opérationnelles au Royaume-Uni.

Dans le cadre de la recapitalisation d'Europcar Holding S.A.S. en 2014, la Société a cédé à Europcar International S.A.S. sa créance sur Europcar Holding S.A.S. Europcar International S.A.S. est, depuis cette cession de créance, la société débitrice de ce montant auprès de la Société.

## 7.2.4 Conventions fiscales

La Société, ses filiales directes et indirectes françaises détenues à plus de 95 % forment un périmètre d'intégration fiscale depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006. La création de ce groupe a donné lieu à la conclusion de conventions d'intégration fiscale entre la Société et chacune des sociétés membres de ce groupe d'intégration fiscale pour régler la contribution des filiales à l'impôt d'ensemble dont la Société est la seule redevable en tant que société tête du Groupe. Le déclassement de la convention d'intégration fiscale entre la Société et les sociétés Europcar International S.A.S., Europcar Holding S.A.S., Europcar Lab S.A.S., Europcar Participations S.A.S., Europcar France S.A.S., EuropHall S.A.S., Parcoto Services S.A.S., EC3 S.A.S.U., EC4 S.A.S.U. et Locaraise S.A.S. a été décidé par le Conseil de surveillance

du 24 février 2016 dans la mesure où cette convention est conclue entre la Société et ses filiales détenues directement ou indirectement à 100 %, conformément aux dispositions de l'article L. 225-87 du Code de commerce. Au titre de l'exercice 2018 sont rentrées dans le périmètre d'intégration fiscale les sociétés suivantes : Ubeeqo International S.A.S.U., Ubeeqo France S.A.S.U., Goldcar Fleetco France SARL, Goldcar France SARL et Lor'Rent.

Le Groupe comprend également une autre intégration fiscale en France dont la société tête du Groupe est Securitifleet Holding S.A. depuis 2010 et qui comprend deux autres sociétés françaises (Securitifleet S.A.S. et SF Location S.A.S.).

## 7.2.5 Accord de services généraux signé par la Société

La Société et Europcar International S.A.S. ont conclu, le 28 septembre 2006, un accord de prestations de services par lequel la Société met au profit d'Europcar International S.A.S. son savoir-faire en matière d'organisation de la flotte, de vente, de marketing, de communication, de gestion des ressources humaines, de comptabilité, de finance, d'opérations et de services juridiques. En contrepartie de ces services, la Société reçoit d'Europcar International S.A.S. une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré. Au titre de cet accord, le montant

des frais de gestion (*management fees*) pour 2018 a été facturé pour un montant de 1 607 213,84 euros. Ce contrat est tacitement renouvelable tous les ans avec une période de préavis de trois mois avant chaque date anniversaire.

La Société a acquis la marque InterRent® auprès d'Europcar International S.A.S. La Société perçoit, à ce titre, de la part d'Europcar International S.A.S., une redevance de 1 % au titre de la concession de la marque.

## 7.2.6 Accords signés par Europcar International

Europcar International S.A.S. a conclu des contrats de licence de marque Europcar® avec les sociétés opérationnelles du Groupe en 2001 et avec les filiales australienne et néo-zélandaise en 2009. Europcar International a conclu en 2013 des contrats de licence de marque InterRent® avec les sociétés opérationnelles qui utilisent cette marque (au Royaume-Uni, en Espagne, au Portugal, en France et en Allemagne), au titre desquels Europcar International S.A.S. reçoit des redevances basées sur un pourcentage du chiffre d'affaires de la société opérationnelle (2,75 % pour la marque Europcar® et 1 % pour la marque InterRent®). Les sociétés opérationnelles ont la possibilité de sous-licencier les marques après accord d'Europcar International. Le contrat de licence relatif à la marque Europcar est d'une durée de 5 ans avec renouvellement tacite tous les ans. Le contrat de licence relatif à la marque InterRent® est d'une durée de 2 ans renouvelable tacitement par période d'un an.

Europcar International S.A.S. a également signé des contrats de franchise internationale dans plus de 130 pays qui sont rémunérés par des redevances de marque dont les montants diffèrent en fonction du franchisé et des services rendus.

Europcar International S.A.S. a conclu en 2011 avec chacune des principales sociétés opérationnelles un contrat de services généraux (*General Services Agreement*). Les services rendus sont notamment relatifs à la direction générale, à la finance, aux ressources humaines, au juridique, aux ventes et au marketing, à la gestion de la flotte, aux achats et aux services clients. En contrepartie de ces services, Europcar International S.A.S. reçoit des sociétés opérationnelles une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE). Des avenants à ces contrats ont été conclus pour prendre en compte l'évolution depuis 2011 des directions et services qui composent Europcar International S.A.S.

Europcar International S.A.S. a conclu avec Europcar Services, Unipessoal, Lda un contrat de prestations de services en date du 19 mai 2014 par lequel le centre de services partagé situé au Portugal facture à Europcar International S.A.S. ses coûts selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE).

Europcar International S.A.S. a conclu avec les sociétés opérationnelles un contrat de services informatiques applicable depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2014. En contrepartie de ces services, Europcar International S.A.S. reçoit des sociétés opérationnelles une rémunération mensuelle calculée selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE). Avant le 1<sup>er</sup> novembre 2014, les services informatiques étaient rendus par le Groupement Européen d'Intérêt Économique Europcar Information Services (le « GEIE »). Les sociétés opérationnelles contribuaient à hauteur d'un pourcentage de leur chiffre d'affaires et, à ce titre, avaient accès aux différents services rendus par le GEIE. Le GEIE a été transformé en novembre 2014 en société en nom collectif pour être ensuite fusionné avec Europcar International S.A.S. par une transmission universelle de patrimoine à compter du 2 janvier 2015.

Europcar International S.A.S. a conclu en 2017 avec chacune des sociétés suivantes, d'une part Europcar Participations S.A.S., et d'autre part, Europcar International S.A.S.U. und Co. OHG, un contrat de prestations de services permettant de facturer des coûts d'expertises à Europcar International S.A.S. selon la méthode du prix de revient majoré (telle que définie par les principes de l'OCDE).

Pour une description des opérations avec les sociétés sur lesquelles la Société exerce une influence notable, le lecteur est invité à se reporter à la Note 34 « *Parties liées* » des comptes consolidés du Groupe figurant à la Section 3.4 « *Comptes consolidés et rapports des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018* » du présent Document de Référence.

## 7.2.7 Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société

Au cours de l'exercice 2018, les conventions suivantes ont été autorisées par le Conseil de surveillance et conclu au cours de l'exercice écoulé. Elles sont décrites à la Section 7.4 « *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* » du présent Document de Référence.

→ Reconduction des engagements pris en faveur de Madame Caroline Parot aux termes de sa convention de mandat par le Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018. Convention de mandat de Madame Caroline Parot autorisée par le Conseil de surveillance en date du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire. Les indemnités de cessation de fonctions et les indemnités de non-concurrence en cas de révocation de

Madame Caroline Parot sont plus amplement décrites aux Sections 5.3.1.7 « *Indemnités en cas de cessation de fonctions* » et 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;

→ Reconduction des engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero par le Conseil de surveillance du 21 décembre 2018. Engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;

- Engagements pris au bénéfice de Monsieur Olivier Baldassari par le Conseil de surveillance du 18 octobre 2018. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;
- Convention de prestation de services conclue avec Basin Street Partners LLC dont Monsieur Sanford Miller, membre du Conseil de surveillance, est associé gérant. Rémunération exceptionnelle attribuée par le Conseil de surveillance à Monsieur Sanford Miller, Membre du Conseil de surveillance, dans le cadre d'une mission de conseil d'une durée de six mois, en matière de développement du Groupe à l'international. Rémunération brute mensuelle de 4 000 euros sur une durée de six mois. Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2018. Un montant brut de 24 000 euros devrait être versé au cours de l'exercice 2019 dont 8 000 euros brut au titre de l'exercice 2018. Pour plus d'informations sur cette convention, se report à la Section 5.3.2.2 du présent Document de Référence ;

Un engagement réglementé a été autorisé depuis la clôture de l'exercice écoulé et a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance. Il est décrit à la Section 7.4 « *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* » du présent Document de Référence.

- Engagements pris au bénéfice de Monsieur Albéric Chopelin par le Conseil de surveillance du 31 janvier 2019. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;

Les conventions listées ci-après, décrites à la Section 7.4 « *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* » du présent Document de Référence, ont été autorisées par le Conseil de surveillance au cours d'exercices antérieurs et ont déjà été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société :

- convention de mandat de Madame Caroline Parot autorisée par le Conseil de surveillance en date du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire. Les indemnités de cessation de fonctions et les indemnités de non-concurrence en cas de révocation de Madame Caroline Parot sont plus amplement décrites aux Sections 5.3.1.7 « *Indemnités en cas de cessation de fonctions* » et 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;
- engagements pris au bénéfice de Monsieur Kenneth McCall par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;
- engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero par le Conseil de surveillance du 22 juillet 2016. Pour de plus amples informations sur les indemnités de non-concurrence en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence, se reporter à la Section 5.3.1.8 « *Indemnités relatives à une clause de non-concurrence* » du présent Document de Référence ;

Pour plus d'informations sur ces conventions, se reporter à la Section 7.4 « *Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés* ».

## 7.3 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats importants suivants sont décrits à la Section 3.2.3.1 « *Dette corporate* » et la Section 3.2.3.2 « *Dette destinée au financement de la flotte* » du présent Document de Référence :

- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations corporate en date du 10 juin 2015, augmenté d'une nouvelle tranche d'obligations en date du 6 juin 2016 ;
- facilité de Crédit Senior Renouvelable (RCF) (*Multicurrency Revolving Facility Agreement*) en date du 13 juillet 2017 tel que modifié le 21 décembre 2018 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations corporate en date du 2 novembre 2017 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations concernant la flotte en date du 2 novembre 2017, augmenté d'une nouvelle tranche d'obligations en date du 29 juin 2018 ;
- contrat de Crédit Relais adossé à des actifs de la flotte Goldcar (*Asset Backed Financing Facility Agreement*) en date du 19 décembre 2017 (réduit partiellement le 9 novembre 2018) ;
- avenants à la documentation de titrisation, ayant pour objet de permettre le financement des véhicules de Goldcar en France, en Italie et en Espagne, en date du 14 mai 2018 ; et
- contrat de refinancement de la Facilité Club, ayant pour objet le financement de la flotte au Royaume-Uni, en date du 19 octobre 2018.

## 7.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

#### Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-88 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

#### Reconduction des engagements pris en faveur de Madame Caroline Parot aux termes de sa Convention de mandat

- **Personne concernée :** Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire depuis le 23 novembre 2016. Mandat renouvelé par décision du Conseil de surveillance du 21 décembre 2018 et reconduction des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Madame Caroline Parot.
- **Nature et objet :** Convention de mandat autorisée par le Conseil de surveillance du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire.
- **Modalités :** Si la révocation intervient à compter du 1er janvier 2018 (inclus), l'indemnité de départ sera :
  - nulle si 95% des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable n'a pas été atteint ;
  - égale à 6 mois de salaire (tel que défini dans la convention de mandat) si au moins 95,01% des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - égale à 12 mois de salaire si 100% des objectifs fixés sur les critères collectifs selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - égale à 18 mois de salaire si 110% des objectifs fixés sur les critères collectifs selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - et calculée par interpolation linéaire entre les bornes appropriées (95,100 et 110%).
  - Le montant de l'indemnité de non-concurrence est égale à 50% de sa rémunération annuelle (telle que définie dans la convention de mandat).

Aucun montant n'a été versé à titre d'indemnité de départ ou de non-concurrence à Madame Caroline Parot au cours de l'exercice.

- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a constaté, lors de sa réunion du 15 décembre 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, les indemnités de départ et de non-concurrence s'inscrivent dans la politique générale de rémunération de la Société et sont conformes à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Président du Directoire de Madame Caroline Parot.

### Reconduction des engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero

- **Personne concernée :** Monsieur Fabrizio Ruggiero, Membre du Directoire - Directeur Général Business Units.
- **Nature et objet :** Indemnité de non-concurrence autorisée par le Conseil de Surveillance du 9 mars 2015, préalablement à l'inscription des actions de la société aux négociations sur Euronext Paris et autorisée au titre des engagements réglementés tels que prévus à l'article L.225-42-1 du code de commerce, par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2016, à l'occasion du changement de fonctions de Monsieur Fabrizio Ruggiero. Mandat de membre du Directoire renouvelé par décision du Conseil de surveillance du 21 décembre 2018 et reconduction des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Fabrizio Ruggiero.
- **Modalités :** Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de surveillance, serait égal à 50% de la rémunération fixe annuelle.
- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 22 juillet 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Directeur Général et Membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero.

### Engagements pris au bénéfice de Monsieur Olivier Baldassari

- **Personne concernée :** Monsieur Olivier Baldassari, Membre du Directoire - Directeur des opérations Groupe.
- **Nature et objet :** Indemnité de non-concurrence autorisée au titre des engagements règlementés tels que prévus à l'article L.225-90-1 du code de commerce, par le Conseil de Surveillance du 18 octobre 2018.
- **Modalités :** Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de surveillance, serait égal à 50% de la rémunération fixe annuelle.
- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 18 octobre 2018, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions et responsabilités de Directeur des Opérations Groupe.

### Convention de prestation de services conclue avec Basin Street Partners LLC dont Monsieur Sanford Miller est associé gérant

- **Personne concernée :** Monsieur Sanford Miller, Membre du Conseil de Surveillance.
- **Nature et objet :** Rémunération exceptionnelle attribuée par le Conseil de surveillance à Monsieur Sanford Miller, Membre du Conseil de surveillance, dans le cadre d'une mission de conseil d'une durée de six mois, en matière de développement du Groupe à l'international.
- **Modalités :** Rémunération brute mensuelle de 4.000 euros sur une durée de six mois. Aucun montant n'a été versé au cours de l'exercice 2018. Un montant brut de 24.000 euros devrait être versé au cours de l'exercice 2019 dont 8.000 euros brut au titre de l'exercice 2018.
- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a constaté, lors de sa réunion du 18 octobre 2018, que cette mission de conseil qui est confiée à la société Basin Street Partners LLC dont Monsieur Sanford Miller est associé gérant, compte tenu de son expertise à l'international, est conforme à l'intérêt social de la Société et que la rémunération prévue d'un montant de 24.000 euros pour une période de six mois est cohérente avec les pratiques de marché.



## Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

### Engagements pris au bénéfice de Monsieur Albéric Chopelin

- **Personne concernée :** Monsieur Albéric Chopelin, Membre du Directoire – Directeur Commerce & Clients.
- **Nature et objet :** Indemnité de non-concurrence autorisée au titre des engagements règlementés tels que prévus à l'article L.225-90-1 du code de commerce, par le Conseil de Surveillance du 31 janvier 2019.
- **Modalités :** Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de surveillance, serait égal à 50% de la rémunération fixe annuelle.
- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 31 janvier 2019, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions et responsabilités de Directeur Commerce & Clients.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-57 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### Convention de mandat de Madame Caroline Parot

- **Personne concernée :** Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire depuis le 23 novembre 2016.
- **Nature et objet :** Convention de mandat autorisée par le Conseil de Surveillance du 15 décembre 2016 et conclue en date du 22 décembre 2016 entre la Société et Madame Caroline Parot en sa qualité de Présidente du Directoire.
- **Modalités :** Si la révocation intervient à compter du 1er janvier 2018 (inclus), l'indemnité de départ sera :
  - nulle si 95% des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable n'a pas été atteint ;
  - égale à 6 mois de salaire (tel que défini dans la convention de mandat) si au moins 95,01% des objectifs fixés sur les critères collectifs (selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - égale à 12 mois de salaire si 100% des objectifs fixés sur les critères collectifs selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - égale à 18 mois de salaire si 110% des objectifs fixés sur les critères collectifs selon la pondération prévue pour la rémunération variable de la période concernée ramenée sur une base de 100) au titre de la rémunération variable a été atteint ;
  - et calculée par interpolation linéaire entre les bornes appropriées (95,100 et 110%).

Le montant de l'indemnité de non-concurrence est égale à 50% de sa rémunération annuelle (telle que définie dans la convention de mandat).

Aucun montant n'a été versé à titre d'indemnité de départ ou de non-concurrence à Madame Caroline Parot au cours de l'exercice.

- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de Surveillance a constaté, lors de sa réunion du 15 décembre 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, les indemnités de départ et de non-concurrence s'inscrivent dans la politique générale de rémunération de la Société et sont conformes à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Président du Directoire de Madame Caroline Parot.

### Engagements pris au bénéfice de Monsieur Kenneth McCall

- **Personne concernée :** Monsieur Kenneth McCall, Membre du Directoire - Directeur Général Opérations et Pays jusqu'à sa démission le 21 novembre 2018.
- **Nature et objet :** Indemnité de non-concurrence autorisée par le Conseil de Surveillance du 9 mars 2015, préalablement à l'inscription des actions de la société aux négociations sur Euronext Paris et autorisée au titre des engagements réglementés tels que prévus à l'article L.225-90-1 du code de commerce, par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2016, à l'occasion de changement de fonctions de Monsieur Kenneth McCall.
- **Modalités :** Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de Surveillance, serait égal à 50% de la rémunération fixe annuelle.

Aucun montant n'a été versé à titre d'indemnité de non-concurrence à Monsieur Kenneth McCall au cours de l'exercice.

- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de surveillance a estimé, lors de sa réunion du 22 juillet 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Directeur Général et Membre du Directoire de Monsieur Kenneth McCall.

### Engagements pris au bénéfice de Monsieur Fabrizio Ruggiero

- **Personne concernée :** Monsieur Fabrizio Ruggiero, Membre du Directoire - Directeur Général Business Units
- **Nature et objet :** Indemnité de non-concurrence autorisée par le Conseil de Surveillance du 9 mars 2015, préalablement à l'inscription des actions de la société aux négociations sur Euronext Paris et autorisée au titre des engagements réglementés tels que prévus à l'article L.225-90-1 du code de commerce, par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2016, à l'occasion de changement de fonctions de Monsieur Fabrizio Ruggiero.
- **Modalités :** Le montant de l'indemnité, en cas de mise en œuvre de la clause de non-concurrence par le Conseil de Surveillance, serait égal à 50% de la rémunération fixe annuelle.

Aucun montant n'a été versé au titre de non-concurrence à Monsieur Fabrizio Ruggiero au cours de l'exercice.

- **Intérêt pour la Société :** Le Conseil de Surveillance a estimé, lors de sa réunion du 22 juillet 2016, que conformément aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce et sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'indemnité de non-concurrence s'inscrit dans la politique générale de rémunération de la Société et est conforme à son intérêt, notamment au regard des fonctions de Directeur Général et Membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero.

*Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 25 mars 2019*

Les Commissaires aux comptes

Mazars  
Isabelle Massa

PricewaterhouseCoopers Audit  
François Jaumain

## 7.5 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés dans la Note 37 « Honoraires d'audit du Groupe » des états financiers consolidés qui figurent à la Section 3.4

« Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 » du présent Document de Référence.

## 7.6 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées Générales ainsi que les autres documents sociaux de la Société, les rapports aux Assemblées Générales, ainsi que les informations financières et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société devant être mis à la disposition des actionnaires conformément

à la réglementation en vigueur peuvent être consultés au siège social de la Société à l'adresse suivante : Europcar Mobility Group, 13 ter boulevard Berthier, 75017 Paris, France.

Certains de ces documents sont également disponibles sur le site Internet d'Europcar Mobility Group : <http://investors.europcar-group.com>

## 7.7 TABLES DE CONCORDANCE (RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004, RAPPORT FINANCIER ANNUEL, RAPPORT DU DIRECTOIRE, TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES)

### Table de concordance avec le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations qui constituent le rapport financier annuel visé à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Thèmes	Chapitres	Pages
<b>1 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel</b>	<b>7.1</b>	<b>408</b>
<b>2 Rapport de gestion</b>	<b>7.7</b>	<b>418 et 419</b>
<b>3 États financiers et rapports</b>		
3.1 Comptes sociaux	3.6	247 à 267
3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	3.6	268 à 271
3.3 Comptes consolidés	3.4	155 à 267
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	3.4	241 à 244
<b>4 Autres informations</b>		
4.1 Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	7.5	417
4.2 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	347 et 348
4.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	3.6	269
4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions	6.3.8.1	395 et 396

## Table de concordance avec le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations qui constituent le rapport de gestion annuel devant être

établi par le Directoire de la Société, telles que définies par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Chapitres	Pages
<b>1 Informations sur l'activité de la Société</b>		
1.1 Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	1.6 1.7 1.8 3.1 à 3.6	36 à 58 59 à 61 61 à 66 108 à 271
1.2 Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	3.1 à 3.6	108 à 271
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	3.8	273
1.4 Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1.1 et 3.1.2.1	20 à 21 et 115
1.5 Événements post-clôture de la Société et du Groupe	12.3 et 3.10	24 et 275
1.6 Indications sur l'utilisation des instruments financiers y compris les risques financiers et les risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	2.4	80 à 86
1.7 Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1 à 2.5	70 à 91
1.8 Informations sur la recherche et développement de la Société et du Groupe	1.9	67
1.9 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2.6 à 2.8	91 à 102
1.10 Succursales existantes	N/A	N/A
1.11 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie Bas Carbone	4.5	294 à 299
<b>2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société</b>		
2.1 Répartition et évolution de l'actionnariat	6.4.1	398 et 399
2.2 Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	N/A	N/A
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.8.2.2	64
2.4 Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A	N/A
2.5 Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	6.3.8.2	396 à 397
2.6 État de la participation des salariés au capital social	6.5	401 et 402
2.7 Mention des ajustements éventuels : • pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions ; • pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières	6.3.5.1 6.3.5.2	392 à 393 394 à 395
2.8 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	3.5.6	246
2.9 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	N/A	
2.10 Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	Notes 12 et 13 des comptes sociaux	257 à 258
2.11 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.9	102 à 106

Thèmes	Chapitres	Pages
<b>3 Informations portant sur les mandataires sociaux</b>		
3.1 En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Directoire a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée)	N/A	N/A
3.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	5.4	376
3.3 En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Directoire a pris la décision : soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée)	5.3.1.4	360 à 364
<b>4 Informations RSE de la Société</b>		
4.1 Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité et des engagements sociétaux incluant les conséquences sur le changement climatique de son activité et l'usage des biens et services qu'elle produit en faveur du développement durable, de l'économie circulaire, de la lutte contre le gaspillage alimentaire et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités par la Société	4	278 à 314
4.2 Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leur impact sur la performance économique de celle-ci ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.4.2	289 à 293
<b>5 Autres informations</b>		
5.1 Le montant des prêts à moins de 2 ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant (1)	N/A	N/A
5.2 Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires (2)	N/A	N/A
5.3 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	3.5.7	246
5.4 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	347 à 348
<i>(1) Article L. 511-6, 3 bis du Code monétaire et financier tel que modifié par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015.</i>		
<i>(2) Article L. 225-102-3 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015.</i>		

## Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document de Référence les informations mentionnées par les différentes rubriques de l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Informations	Chapitres	Pages
<b>1 Personnes responsables</b>		
1.1 Personnes responsables de l'information	71.1	408
1.2 Attestation du responsable	71.2	408
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	71.4	409
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>		
3.1 Présentation des informations financières historiques	11	20 et 21
3.2 Présentation des informations financières intermédiaires	N/A	N/A
<b>4 Facteurs de risques</b>	<b>2.1 à 2.5</b>	<b>70 à 91</b>
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1 Histoire et évolution de la Société	Historique du Groupe 1.2	4 22 à 24
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	6.1.1	378
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	6.1.2	378
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	6.1.3	378
5.1.4 Siège social (pays d'origine, adresse et numéro de téléphone), forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	6.1.4	378
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1.2.2 1.2.3 1.3.2 1.4.2	23 24 25 et 26 28 à 30
5.2 Investissements	3.3	153 et 154
5.2.1 Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	3.3.1	153 et 154
5.2.2 Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique	3.3.2	154
5.2.3 Informations relatives aux investissements que la Société projette de réaliser	3.3.3	154
<b>6 Aperçu des activités</b>		
6.1 Principales activités	1.6 1.7 1.8	36 à 58 59 à 61 61 à 66
6.1.1 Description des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4 1.6	27 à 30 36 à 58
6.1.2 Présentation des nouveaux produits/services lancés sur le marché	1.6 1.7	36 à 58 59 à 61
6.2 Principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur	1.3	24 à 26
6.3 Événements exceptionnels	N/A	N/A
6.4 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	1.9	67
6.5 Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	1.5	30 à 35



Informations	Chapitres	Pages
<b>7 Organigramme</b>		
7.1 Description du Groupe	1.8	61 à 65
7.2 Liste des filiales importantes	1.8.2.1	63
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	1.10	68
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	N/A	N/A
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>		
9.1 Situation financière	3.1 à 3.6	108 à 271
9.2 Résultat d'exploitation	3.1.2.2 3.5.2	116 à 122 245
9.2.1 Événements ayant impactés le revenu d'exploitation de l'émetteur	3.1 à 3.6	108 à 271
9.2.2 Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	3.1 à 3.6	108 à 271
9.2.3 Présentation des facteurs et stratégies économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	2.1 2.2	70 à 73 73 à 77
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>		
10.1 Informations portant sur les capitaux de la Société	3.2	124 à 152
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	3.2.2	128 à 132
10.3 Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	3.2.3	132 à 152
10.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	N/A	N/A
10.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	3.2	124 à 152
<b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>1.9</b>	<b>67</b>
<b>12 Informations sur les tendances</b>		
12.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3 1.5 3.8	24 à 26 30 à 35 273
12.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	3.8	273
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>3.8</b>	<b>273</b>
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	5.1	316 à 337
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	5.1.3.3	333
<b>15 Rémunération et avantages</b>		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	5.3	349 à 375
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	N/A	N/A

Informations	Chapitres	Pages
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	5.1.1	316 à 320
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	5.1.3.3	333
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations	5.2.3	341 à 347
16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	5.1.3	333 à 336
<b>17 Salariés</b>		
17.1 Nombre de salariés	4.4	286 à 293
17.2 Participations et stock-options	5.3.1.3, 5.3.1.4 et 5.3.1.5	356 à 364
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	6.5	401 et 402
<b>18 Principaux actionnaires</b>		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social	6.4.1 6.4.2	398 et 399 399
18.2 Existence de droits de vote différents	6.4.3	400
18.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	6.4.4	400
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.4.6	401
<b>19 Opérations avec des apparentes</b>	<b>7.2 et 7.4</b>	<b>409 à 416</b>
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1 Informations financières historiques	Remarques générales	2
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	Indicateurs financiers 1.1.2	9 et 21
20.3 États financiers	3.4 3.6	155 à 244 247 à 271
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	3.6 3.1	247 à 271 108 à 123
20.5 Date de clôture du dernier exercice comptable	3.6	247 à 271
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	6.7	403 à 405
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.9	102 à 106
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3.9	274 et 275
<b>21 Informations complémentaires</b>		
21.1 Capital social	6.3	390
21.2 Actes constitutifs et statuts	6.2	378 à 389
<b>22 Contrats importants</b>	<b>7.3</b>	<b>412</b>
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>1.3</b>	<b>24 à 26</b>
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>7.6</b>	<b>417</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>1.8</b>	<b>61 à 66</b>

## 7.8 GLOSSAIRE

### 7.8.1 Glossaire opérationnel

#### Agences

Lieux dans lesquels le Groupe offre ses services de location. Ces lieux peuvent prendre la forme de comptoirs dans certains endroits, comme dans les aéroports.

#### Air Force 1

Projet d'amélioration du service client mis en place par Europcar dans les 20 principaux aéroports européens représentant 16 % des locations du Groupe.

#### Autopartage

Service de partage de véhicules réservé aux membres souscripteurs. Le marché met en lien des voitures disponibles avec des conducteurs potentiels. Le marché de l'autopartage peut être divisé en trois segments : (i) des opérateurs d'autopartage qui confèrent à des utilisateurs urbains une propriété virtuelle sur des véhicules, (ii) des acteurs offrant des services professionnels de gestion et d'optimisation de la flotte et (iii) des plateformes de partage de véhicules qui mettent en relation des individus afin de partager un véhicule.

#### Business Unit

Division opérationnelle couvrant les segments de marché sur lesquels le Groupe est implanté.

#### Clientèle « affaires »

Comprend principalement les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises ainsi que les entités louant des véhicules de remplacement.

#### Clientèle « loisirs »

Comprend principalement des particuliers qui louent des véhicules pour leurs besoins personnels, notamment les départs en vacances et en week-end, ainsi que des tour-opérateurs, des courtiers et des agences de voyage.

#### Concessionnaire automobile

Entreprise qui vend des véhicules neufs ou d'occasion au détail, sur la base d'un contrat de concession avec les constructeurs automobiles ou leurs filiales de vente.

#### Contrat de concession

Contrat par lequel le Groupe bénéficie du droit d'utiliser des terrains ou des biens consentis par une autorité locale, une entreprise privée ou autre personne morale.

#### Courtier (broker)

Intermédiaires présents sur le segment « loisirs » qui vendent pour le compte du Groupe des prestations de locations de véhicules aux clients finaux.

#### Durée moyenne de location (en jours)

La durée moyenne de location correspond aux nombres de jours de location divisé par le nombre de contrats de location.

#### E-commerce

La vente ou l'achat de biens ou de services, réalisé au moyen d'un réseau de communication à distance.

#### Engagement de rachat

Engagement des constructeurs ou des concessionnaires automobiles de racheter les véhicules à un prix fixe prédéterminé sous réserve de certaines modalités et conditions.

#### Europrogramme

Programme d'assurance *corporate* permettant à chaque filiale, exerçant ses activités dans chacun des pays participant au programme, de bénéficier d'une assurance responsabilité civile automobile auprès de la succursale locale d'AIG Europcar Ltd établie dans le pays dans lequel opère la filiale.

#### Expérience Client

Expression qui résume l'ambition du Groupe en termes d'amélioration de la satisfaction de ses clients.

#### Filiales Pays

Pays dans lesquels le Groupe détient et exploite son propre réseau, dans lesquels des agences directement exploitées et des agences exploitées par des agents sont situées (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Hongrie, Irlande, Italie, Luxembourg, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie, Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que Croatie, Grèce et Turquie qui sont des Filiales Pays Goldcar).

## Flotte

Ensemble des véhicules exploités par la Société de location de véhicules, disponibles ou non à la location.

## Flotte moyenne de location

La flotte moyenne de location correspond au nombre de véhicules de la flotte durant la période, multiplié par le nombre de jours de la période pendant laquelle la flotte est en service, divisé par le nombre de jours de la même période.

## Franchise/Franchisage

Contrat par lequel le franchiseur concède à un franchisé le droit d'utiliser ses marques ou noms commerciaux ainsi que certains savoir-faire, pour produire et commercialiser des biens ou des services selon certaines spécifications. En contrepartie, le franchisé paie habituellement au franchiseur un droit d'entrée et, chaque année, un pourcentage du chiffre d'affaires à titre de redevance.

## Gestion de la relation client (GRC)

Système de gestion des interactions du Groupe avec ses clients actuels et futurs.

## Net Promoter Score (NPS)

Le Net Promoter Score correspond au différentiel entre les « promoteurs » et les « détracteurs » de la marque Europcar. Il est obtenu en faisant la somme des personnes qui ont répondu 9 ou 10/10 à la question « Recommanderiez-vous Europcar à vos amis ou à votre famille ? » moins le nombre de personnes ayant répondu 6 ou en dessous.

## Nombre de contrats de location

Le nombre de contrats de location correspond au nombre de locations de véhicule facturées à un client.

## Nombre de jours de location (en millions)

Le nombre de jours de location correspond au nombre de jours de location réalisés par les clients, incluant chaque jour ou chaque période inférieure à un jour pour lequel une location de véhicule est facturée à un client.

## Période de détention

Période durant laquelle un véhicule est détenu ou loué par le Groupe (par exemple, de la date d'acquisition ou du début de la location du véhicule par le Groupe jusqu'à sa cession ou sa date de retour).

## Plan Esop 2017

Plan d'actionnariat salarié mis en place en 2017 dans chacune des Filiales Pays.

## Remplacement de véhicule

Service offert par le Groupe aux compagnies d'assurance, concessionnaires automobiles et autres entités offrant des services de remplacement de véhicules à leurs propres clients.

## Représentant commercial de vente (General Sales Agent (GSA))

Représentant commercial de vente qui promeut et vend les services offerts par Europcar dans un pays ou une région spécifique en contrepartie d'une commission.

## Réseau Europcar

Ensemble des agences de locations du Groupe à travers le monde exploitées directement ou par l'intermédiaire de ses agents ou franchisés.

## Sociétés Goldfleet

Sociétés constituées en 2018 dans le cadre de l'extension du programme de titrisation du Groupe pour acheter et détenir des véhicules et les louer aux sociétés opérationnelles locales du Groupe établies en France, Italie et Espagne.

## Sociétés Securitifleet

Sociétés constituées dans le cadre du programme de titrisation du Groupe pour acheter et détenir des véhicules et les louer aux sociétés opérationnelles locales du Groupe établies en France, Allemagne, Italie et Espagne.

## Système GreenWay®

Logiciel d'application, appartenant à Europcar, offrant une solution d'entreprise complète, principalement dans les domaines de la gestion de la flotte, l'e-commerce, les réservations et les systèmes mondiaux de distribution et de location.

## Système Mondial de Distribution (SMD) (Global Distribution System (GDS))

Systèmes informatisés de réservation exploités par des tiers et utilisés par des intermédiaires tels que les agents de voyages et les voyageurs pour effectuer des réservations avec le Réseau Europcar.

## Système RentWay®

Système global de gestion de la flotte et de la location de véhicules pour la marque InterRent®.

## Taux d'utilisation de la flotte

Le taux d'utilisation de la flotte correspond au nombre de jours de location rapporté au nombre de jours compris dans la période de disponibilité financière de la flotte, étant précisé que la période de disponibilité financière de la flotte représente la période pendant laquelle les véhicules sont en service. Plus le taux d'utilisation financière de la flotte est élevé, moins il y a de véhicules nécessaires à la flotte pour générer une quantité donnée de jours de location.

## Véhicules « à risque »

Véhicules achetés par le Groupe auprès de constructeurs automobiles ou de concessionnaires automobiles ne bénéficiant pas d'option ou d'engagement de rachat.

## Véhicule en location simple

Contrat par lequel un véhicule est loué par une société de location de véhicules sur une courte durée moyennant le paiement de loyers à une institution financière ou une

division de financement d'un constructeur automobile ; à l'issue de la période de location, il n'y a pas de transfert de propriété au profit de ladite société de location de véhicules.

À titre d'exemple, dans le cadre de la structure du programme de titrisation du Groupe, les Sociétés Securitifleet ont été constituées afin d'acquérir et posséder les véhicules qu'elles mettent en location simple auprès des sociétés opérationnelles du Groupe en vertu de contrats cadres de location-exploitation.

## Véhicule financé par un contrat de crédit-bail

Contrat par lequel un véhicule détenu par un établissement de crédit est loué pour une longue durée à une société de location de véhicules qui, à son tour, paye en retour périodiquement des loyers et qui bénéficie d'une option d'achat du véhicule pendant la période de location ou à l'expiration de celle-ci.

Durant la période de location, l'établissement de crédit reste propriétaire du véhicule, cependant, la Société de location de véhicules supporte en substance tous les risques et avantages liés à la propriété.

## 7.8.2 Glossaire financier

### Chiffre d'affaires par jour de location – CPJ (en euros)

Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée.

### Corporate EBITDA ajusté

Le Corporate EBITDA ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il est égal au résultat opérationnel courant, avant amortissements non liés à la flotte de véhicules, et après déduction des charges d'intérêt liées à la dette servant au financement de la flotte.

### Coûts mensuels moyens par unité de la flotte (par mois et en euros)

Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période.

### Croissance organique du chiffre d'affaires

La croissance organique du chiffre d'affaires correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants et exclut l'impact lié au pétrole.

### Dette nette corporate

La dette nette *corporate* intègre l'ensemble des financements au bilan dont l'objet est de financer des éléments hors flotte (Besoin en fond de roulement et investissements hors flotte principalement). La somme de ces financements est ajusté du montant apporté par le Groupe dans le financement de sa flotte, par utilisation de sa trésorerie disponible et de ses financements *corporate* à objet général (RCF notamment).

### Dette nette flotte

La dette nette flotte intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte enregistrés au bilan. Elle correspond à la somme des montants dus par les entités du Groupe sur leurs facilités de financement exclusivement dédiées à la flotte et comptabilisées au bilan, ajustées du montant apporté par le Groupe dans le financement de sa flotte, par utilisation de sa trésorerie disponible et de ses financements *corporate* à objet général (RCF notamment).

## Dettes nettes de flotte totale

La dette nette de flotte totale intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte qu'ils soient ou non enregistrés au bilan. Elle correspond à la somme de la dette nette de flotte et de la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple (qui correspond elle-même à la valeur nette comptable des véhicules concernés). Ce dernier montant est déterminé à partir des prix d'acquisition et des taux d'amortissement des véhicules correspondants (sur la base des contrats signés avec les constructeurs).

## Dettes nettes totales

La dette nette totale est un indicateur de mesure des dettes nettes – *corporate* et liées à la flotte enregistrées au bilan et hors-bilan – du Groupe. Elle correspond à la somme de la dette nette *corporate* et de la dette nette de flotte totale.

## EBITDA consolidé ajusté

L'EBITDA consolidé ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au Corporate EBITDA ajusté retraité de la dépréciation de la flotte totale (y compris dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple) et des charges financières relatives à la flotte (y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples).

## Flux de trésorerie *corporate* disponibles

Les flux de trésorerie *corporate* disponibles sont définis comme les flux de trésorerie disponibles, avant les impacts liés à la flotte de véhicules et les acquisitions de filiales.

## Flux de trésorerie après paiement des intérêts *High Yield*

Les flux de trésorerie après paiement des intérêts *High Yield* correspondent aux flux de trésorerie *corporate* disponibles diminués des intérêts net payés sur les emprunts *High Yield*.

## Levier d'endettement *corporate*

Le levier d'endettement *corporate* correspond au ratio de la dette nette *corporate* sur le Corporate EBITDA ajusté.

## Marge de Corporate EBITDA ajusté

La marge de Corporate EBITDA ajusté est un indicateur de profitabilité du Groupe. Elle se calcule en divisant le Corporate EBITDA ajusté par le chiffre d'affaires total.

## Produits des activités de location de véhicules

Les produits des activités de location de véhicules sont une des composantes du chiffre d'affaires du Groupe. Ils correspondent aux produits des activités ordinaires diminués des produits des activités de franchise et des autres produits associés à la location de véhicules (dont les revenus liés au pétrole).

## Ratio de distribution des dividendes

Le ratio de distribution de dividendes correspond au montant total de dividendes au titre de l'exercice écoulé divisé par le résultat net annuel du même exercice.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au résultat net avant résultat financier, impôts sur les résultats et quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

## Résultat opérationnel courant ajusté

Le résultat opérationnel courant ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel courant retraité des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples.

## Taux de conversion des flux de trésorerie *corporate* disponibles

Le taux de conversion des flux de trésorerie *corporate* disponibles correspond au ratio flux de trésorerie *corporate* disponibles sur Corporate EBITDA ajusté (hors *Business Unit New Mobility*).

## Total Shareholder Return (TSR)

Le *Total Shareholder Return* est une mesure de la performance globale de l'action Europcar. Il correspond au taux de rentabilité globale de l'action pour les investisseurs sur la période de détention et intègre les dividendes reçus et la plus-value réalisée.







Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO 9001:2018.



**Siège social**

13 ter Boulevard Berthier  
75017 Paris

---

**Europcar Mobility Group S.A.**

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance  
RCS Paris 489 099 903  
au capital de 161 030 883 euros

---

[www.europcar-mobility-group.com](http://www.europcar-mobility-group.com)