

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019



● **Europcar**
moving your way

● **GOLDCAR**



● **ubeeqo**

Note préliminaire

Notre Groupe a annoncé le 23 mars 2020 que ses activités étaient impactées par la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 (voir section 1.2.3 « Événements marquants post clôture »). Au cœur de cette crise à la fois sanitaire et économique, les priorités d'Europcar Mobility Group sont la sécurité de ses clients et de ses collaborateurs, l'implémentation de mesures exceptionnelles de réduction de ses coûts et de préservation de ses liquidités, afin d'être en mesure de traverser au mieux les prochains mois de crise, ainsi que la contribution à la lutte contre l'épidémie par la mise à disposition de véhicules aux personnels et entreprises qui sont en première ligne (personnels de santé, entreprises assurant la livraison de biens essentiels).

Dans ce contexte, le Groupe considère que ses objectifs 2020 ne sont plus d'actualité et qu'il est prématuré d'estimer les impacts de la crise actuelle sur ses ambitions tant à court terme (2020) qu'à moyen-terme (2023). Ces impacts dépendront en effet de la durée de la pandémie et de la vitesse avec laquelle les économies locales et les activités de tourisme locales et internationales redémarreront.

Notre Groupe, en tant qu'opérateur de services de mobilité, a une tradition de 70 ans de service au public et aux entreprises locales et internationales. Dans tous les pays dans lesquels nous opérons, nous représentons une alternative à la possession d'un véhicule individuel et un complément naturel aux transports en commun, que ce soit avec la location court-terme ou l'autopartage. Dans tous les pays dans lesquels nous opérons, nous faisons partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement et du modèle d'exploitation de nombreuses entreprises, en particulier du secteur de la distribution et de la logistique, mais aussi des services de santé, de la police, de l'aide sociale, ainsi que des administrations locales et centrales : en leur apportant en location les véhicules utilitaires dont ils ont besoin, au bon moment.

Tout au long de cette période, nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour poursuivre cette mission, avec sécurité et flexibilité : plus que jamais, nous considérons nos services de « mobilité partagée » (location, autopartage) comme essentiels.

Dès la fin de cette crise, Europcar Mobility Group réévaluera sa feuille de route stratégique : à l'aune des nouveaux enjeux de mobilité et des nouvelles attentes des clients qui pourraient émerger ou se seraient renforcés au cours de cette crise, et ce en s'appuyant sur notre raison d'être – offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule individuel, de manière responsable et durable. Notre Groupe y travaille d'ores et déjà.

Le Groupe pourra également compter sur les solides fondations qu'il a bâties ces dernières années pour l'avenir : notamment sa plateforme digitale, sa capacité à opérer au quotidien des services de mobilité adaptés aux besoins quotidiens de ses clients, et ce de manière très granulaire et locale (9,5 millions de clients, 91 millions de journées de location), ainsi que la capacité d'engagement de ses collaborateurs.

Notre Document d'Enregistrement Universel 2019 reflète à la fois ces fondations et nos réalisations 2019, ainsi que les bases de réflexions stratégiques dont nous définirons dans les mois à venir les axes et les modalités de mise en œuvre : afin d'apporter les réponses les plus pertinentes aux besoins de la société dans ses enjeux de mobilités individuelles et plus collectives, et faire ainsi partie des solutions dans les économies du monde de demain.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

Remarques générales

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129, sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel (ci-après le « Document d'Enregistrement Universel ») :

- 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'Autorité des marchés financiers ; 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.

Est également intégré par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel, le communiqué de presse publié par la Société en date du 5 mai 2020 relatif aux résultats du premier trimestre 2020 de la Société.⁽¹⁾

Deux tableaux de concordance présentés à la Section 7.7 du présent Document d'Enregistrement Universel, aux pages 413 à 418 permettent d'identifier les éléments d'information afférents à ces deux rapports.

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel et sauf indication contraire, les données chiffrées relatives aux Filiales Pays intègrent les données relatives au groupe de sociétés finlandaises et norvégiennes, ancien franchisé du Groupe, acquises par Europcar le 31 mai 2019, pour la période allant du 1^{er} juin au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de cet ancien franchisé est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de cet ancien franchisé n'est consolidé dans les comptes que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé finlandais et norvégien pour la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 mai 2019 ; et les données relatives à Fox, groupe de sociétés de droit américain, acquis par Europcar le 31 octobre 2019, pour la période allant du 1^{er} novembre au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de Fox est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de Fox n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group que pour la période susvisée.

- Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant à la Section 3.4, pages 154 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2019 sous le numéro R. 19-0210 (le « Document de Référence 2018 ») ;
- le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2018 aux pages 241 à 244 (incluse) ;
- la comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2017, dans la Section 3.1.2 du Document de Référence 2018 aux pages 115 à 123 (incluse) ;
- les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant à la Section 3.4, pages 159 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'Autorité des marchés financiers 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 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 d'Enregistrement Universel.



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 6 mai 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

(1) <https://investors.europcar-group.com/fr/centre-de-resultats>

MESSAGE DE CAROLINE PAROT, PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE

La mobilité est – et a toujours été – un besoin fondamental pour les personnes et pour les sociétés.

Et le développement de solutions de mobilité a toujours été profondément lié à la façon dont l'humanité a évolué au fil des siècles, en quête de progrès économique et sociétal.

Ni un marché ni une catégorie, la mobilité, composante essentielle de notre vie quotidienne, occupe aujourd'hui le 2^e rang en termes de PIB mondial. En 2030, elle passera au 1^{er} rang, ce qui signifie que le besoin de se déplacer « pèsera » plus que la nécessité de se nourrir.

Ces besoins de mobilité croissants, que tous les experts s'accordent à prédire du fait de la surpopulation et de la métropolisation, sont bien entendu insoutenables. Aujourd'hui, plus de 50 % des êtres humains vivent déjà en ville. En 2030, ils seront 66 %. Et près de 75 % en 2050. Soit près de 10 milliards de personnes ! Les mégalofoles vont donc s'étendre encore, avec un accroissement considérable des trajets, allant de pair avec une augmentation de la congestion du trafic et des émissions de CO₂. Face à de tels défis, les écosystèmes de mobilité devront être totalement repensés. Le modèle traditionnel de mobilité, basé sur la possession d'une voiture individuelle, est déjà remis en cause et le sera de plus en plus, alors même que nous entrons dans une nouvelle ère.

« D'ici 25 ans, l'autopartage sera la norme et le véhicule personnel, l'anomalie », prédit Jeremy Rifkin.

Chez Europcar Mobility Group, nous pensons que la mobilité partagée constitue un pan essentiel de la solution aux besoins mondiaux. Nous sommes convaincus que la vision qui a présidé à la création de notre Groupe il y a 70 ans, en 1949, sous la dénomination « L'Abonnement Automobile », est plus que jamais d'actualité.

petites entreprises, dans les zones urbaines où cela a du sens, favorisera une diminution du nombre de voitures individuelles et contribuera à une réduction globale des émissions de CO₂ et de la pollution atmosphérique.

C'est, en résumé, notre raison d'être : offrir des alternatives attractives à la possession de voiture individuelle,

— EN EFFET, QU'EST-CE QUE LA LOCATION DE VÉHICULE, QUE CE SOIT POUR UNE HEURE, UNE JOURNÉE, UNE SEMAINE OU PLUS ? C'EST APPORTER UN SERVICE ESSENTIEL EN PARTAGEANT UN ACTIF AVEC PLUSIEURS AUTRES PERSONNES CE QUI, AU FINAL, CONTRIBUE À RÉDUIRE LE NOMBRE DE VOITURES SUR LES ROUTES ET DANS LES RUES ! —

Et, comme nous achetons plus de 400 000 véhicules par an, nous avons une capacité d'impact significative.

Notre flotte, dont le cycle de renouvellement moyen est de 9 mois, privilégie les motorisations les plus récentes et les plus « propres » ; elle est donc par définition « CO₂ light ». Dans les années à venir, au gré des avancées des technologies et des infrastructures, cette flotte intégrera de plus en plus de motorisations électriques, hybrides et au GNV.

Dans les villes, nous visons un véritable changement de paradigme : le développement des solutions d'autopartage, tant pour les particuliers que pour les

avec notamment la location de véhicules et l'autopartage, de manière responsable et durable. Nous pensons que cette raison d'être est non seulement juste et adaptée aux enjeux, mais qu'elle nous place aussi dans une dynamique de croissance et de création de valeur. En d'autres termes : construire notre performance en travaillant pour le bien commun.

Nos perspectives long-terme sont donc prometteuses, ce qui n'exclut pas d'avoir à faire face à des vents contraires conjoncturels. En 2019, notre performance du troisième trimestre a ainsi été affectée à la fois par la situation de Brexit en Europe et par un ralentissement de l'économie mondiale.



Ces facteurs, qui ont pesé sur la croissance de notre chiffre d'affaires et sur notre rentabilité, nous ont conduits à revoir nos prévisions annuelles.

Cependant, nous avons pu bénéficier dès la fin 2019 des premiers effets de notre stratégie : capter davantage de croissance, en apportant de la valeur à nos clients, notamment par le digital, et saisir les opportunités de marché que présentent ces tendances de fond. Nous déployons cette stratégie en visant à rééquilibrer progressivement nos sources de revenus, réduisant de ce fait l'impact des effets de saisonnalité sur notre activité.

Ainsi, dès le mois de décembre 2019, nous avons pu observer une dynamique très satisfaisante dans tous les segments. Notre *Business Unit Urban Mobility* a en particulier enregistré des niveaux d'activité et de conquête de nouveaux clients exceptionnels, confortant nos positions d'acteur majeur de l'autopartage en Europe et la pertinence de notre modèle en boucle fermée (*round-trip*). Nous avons par conséquent publié un chiffre d'affaires pour l'exercice 2019 de 3,022 millions d'euros et un Corporate EBITDA (y compris Urban Mobility et Post IFRS 16) de 278 millions d'euros.

Dans les années à venir, nous allons nous focaliser sur l'exécution de notre stratégie, en nous appuyant sur les solides fondations que nous avons bâties ces dernières années pour l'avenir : notamment notre plateforme digitale, notre capacité à opérer au quotidien un service de mobilité essentiel, de manière très granulaire (9,5 millions de clients, 91 millions de journées de location), ainsi que la capacité d'engagement de nos collaborateurs.

Notre Groupe, en tant que société de services de mobilité, a une tradition de 70 ans de service au public et aux entreprises locales et internationales. Quand nous regardons ce que notre Groupe a accompli ces dernières années et ce qu'il est devenu en très peu de temps – un Groupe de services de mobilité diversifié, digitalisé et multi-marques, doté d'une envergure accrue – nous sommes confiants quant à notre capacité à faire partie des leaders de la mobilité dans le monde de demain : au service des besoins de mobilités locales et internationales de nos clients, et ce grâce à la mobilisation permanente de nos collaborateurs.

MISSION ET RAISON D'ÊTRE

Nous voulons être la « *mobility service company* » préférée des clients, en **offrant des alternatives attractives à la possession d'un véhicule individuel, de manière responsable et durable** :

- en proposant une expérience de mobilité ouverte à tous. L'accessibilité est la clé : la mobilité doit être inclusive et non pas facteur d'exclusion ;
- en faisant partie de la solution vers un monde bas carbone, où les déplacements sont fluides.

SOMMAIRE

Historique du Groupe	6
Marques principales, portefeuille de marques et <i>Business Units</i>	9
Présence mondiale	10
Positionnement, tendances de fond et perspectives de marché	13

Tirer parti de nos atouts	14
Stratégie	16
Modèle opérationnel cible	19
Responsabilité sociale et environnementale	21
Performance du Groupe en 2019	22
Gouvernance et Direction	24

1

PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS

27

1.1 Indicateurs clés	28
1.2 Histoire du Groupe et événements marquants	30
1.3 Marché des services de mobilité	34
1.4 Stratégie	39
1.5 Atouts concurrentiels et éléments clés au service de la stratégie du Groupe	45
1.6 Activités du Groupe	51
1.7 Organigramme	74
1.8 Recherche et développement, brevets, licences	79
1.9 Immobilisations corporelles	80

2

FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

81

2.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe	83
2.2 Risques opérationnels relatifs aux activités	85
2.3 Risques relatifs au fonctionnement et à l'organisation du Groupe	89
2.4 Risques financiers	93
2.5 Risques réglementaires et juridiques	98
2.6 Procédures de gestion des risques	102
2.7 Éthique et programme de conformité	106
2.8 Procédures de contrôle interne	108
2.9 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	111

3

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

117

3.1 Analyse des résultats du Groupe	118
3.2 Trésorerie et capitaux du Groupe	131
3.3 Investissements	159
3.4 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	161
3.5 Analyse des résultats sociaux d'Europcar Mobility Group SA	239
3.6 Comptes individuels au 31 décembre 2019 et rapport des commissaires aux comptes	241
3.7 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Europcar Mobility Group SA	263
3.8 Perspectives pour l'exercice 2020	264
3.9 Information sur les tendances et les objectifs à moyen terme	265
3.10 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	265
3.11 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	265

4 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE..... 266

- 4.1 Introduction 268
- 4.2 Principaux risques et enjeux extra-financiers du Groupe..... 275
- 4.3 Rendre la mobilité accessible..... 281
- 4.4 Être un employeur responsable..... 285
- 4.5 Agir pour l'environnement..... 294
- 4.6 Partager notre éthique professionnelle 303
- 4.7 Table de concordance des informations spécifiques attendues dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière... 309
- 4.8 Note méthodologique..... 314
- 4.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant 316

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 321

- 5.1 Organes de direction et de surveillance 322
- 5.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance 346
- 5.3 Rémunération et avantages de toute nature des membres du Directoire et du Conseil de surveillance 357
- 5.4 État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société 378

6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 379

- 6.1 Informations sur la Société..... 380
- 6.2 Actes constitutifs et statuts 380
- 6.3 Capital social 390
- 6.4 Principaux actionnaires de la Société 397
- 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..... 402
- 6.8 Marché du titre 404

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 407

- 7.1 Personnes responsables du Document d'Enregistrement Universel 408
- 7.2 Opérations avec les apparentés..... 409
- 7.3 Contrats importants..... 411
- 7.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés..... 412
- 7.5 Honoraires des commissaires aux comptes 413
- 7.6 Documents accessibles au public..... 413
- 7.7 Tables de concordance 415
- 7.8 Glossaire..... 419

HISTORIQUE DU GROUPE

« MOBILITY SERVICE COMPANY » DEPUIS 1949



À la fin du 19^e siècle, la voiture était un luxe réservé à une élite, mais un objet qui intéressait tout le monde ! La preuve : dès 1898, le premier salon automobile s'ouvre à Paris.

La location de véhicules voit le jour quelques années plus tard, de l'autre côté de l'Atlantique, mais son développement sera stoppé par la Première Guerre mondiale, puis la Seconde. Après-guerre, un entrepreneur parisien relance l'idée : **« Si vous n'avez pas les moyens d'acheter une voiture, pourquoi ne pas en louer une quand vous en avez besoin ? »**

Il s'appelait Raoul-Louis Mattei et, en 1949, il crée la société qui deviendra ensuite la Compagnie Internationale Europcars, puis Europcar. Son nom : l'Abonnement Automobile. Son siège social, situé

11 rue du Champ de Mars, comprend également une agence de location. Le succès est rapide, car la location de véhicules répond à un besoin réel.

En 1951, l'Abonnement Automobile est la première entreprise de location de véhicules sans chauffeur, avec une flotte qui compte 750 4 CV.

Aujourd'hui, Europcar Mobility Group compte environ 334 000 véhicules en moyenne au sein de sa flotte et sert 9,5 millions de clients dans plus de 140 pays. Cependant, **la vision sur laquelle le Groupe a été fondé reste la même, plus pertinente et prometteuse que jamais**, alors que nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de l'usage et du partage !



1949-2019 : 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 « 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 développement des franchises et des 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 principes fondamentaux du Pacte Mondial.

2006

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

2014-2019 : D'UN GROUPE MONO-MARQUE, MONO-BUSINESS, CENTRÉ SUR L'AUTOMOBILE, À UN GROUPE MULTI-MARQUES, MULTI-BUSINESS, ORIENTÉ CLIENTS ET DIGITALISÉ

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 Lab Europcar.

2015

Succès de l'Introduction en bourse. L'ambition stratégique du Groupe 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 s'élargit avec l'acquisition de Brunel et de Bluemove.

La présence mondiale du Groupe est renforcée par l'acquisition du franchisé Europcar irlandais.

Le Groupe adopte une nouvelle organisation en *Business Units (BU)*, afin de mieux répondre aux besoins des clients et aux nouveaux usages : 5 BUs – *Cars, Vans & Trucks, Low Cost, New Mobility* et *International Coverage*.

2017

Le Groupe devient plus grand, plus fort et plus rapide grâce à son développement à l'international, aux fusions-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 d'entrer dans une nouvelle ligue sur le segment du *low cost* ;
- dans la *BU New Mobility*, Ubeeqo poursuit sa croissance avec l'acquisition de Guidami en Italie.

2018

Le Groupe adopte un nouveau nom – Europcar Mobility Group – pour connecter l'ensemble des marques de son portefeuille et se positionner en tant que fournisseur global de solutions de mobilité. Ce changement majeur est suivi du déménagement du siège social du Groupe à Paris, pour favoriser la transformation du Groupe.

Toutes les BUs prennent de l'ampleur sur leur marchés respectifs, avec des stratégies dédiées.

2019

- Le Groupe finalise son programme de fusions-acquisitions avec le rachat de Fox Rent A Car aux États-Unis. Il étend également son réseau de Filiales avec l'acquisition des fournisseurs globaux de solutions de mobilité Europcar finlandais et norvégien.
- La BU récemment rebaptisée *Urban Mobility* enregistre une croissance à deux chiffres ; avec notamment Ubeeqo qui devient le premier opérateur d'autopartage à Paris.
- Les programmes stratégiques clés avancent, avec de premiers résultats et des projets pilotes réussis (Click & Go, repositionnement d'InterRent avec Key N Go, Connected cars, etc.).
- Aux côtés d'autres sociétés, le Groupe s'engage en faveur de la limitation du réchauffement climatique et signe le « French Business Climate Pledge » du MEDEF ainsi que l'appel à l'action climat « Business Ambition for 1.5 ° C – Our Only Future » du Pacte Mondial des Nations Unies.

Europcar

Leader européen de la location de voitures et d'utilitaires, pour les particuliers et les entreprises

Goldcar

Leader européen de la location de voitures « low cost », segment loisirs

InterRent

Location de voitures en Europe, positionnement « mid-tier », focalisé sur le segment loisirs

Ubeeqo

Un des leaders européens de l'autopartage en boucle fermée (round-trip), pour les particuliers et les entreprises

Buchbinder

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

GoCar

Leader de l'autopartage en Irlande

Scooty

Scooter-partage (véhicules électriques) en Belgique

E-Car

Autopartage (véhicules électriques) au Royaume-Uni

Brunel

Spécialiste des services de chauffeur pour la clientèle d'affaires au Royaume-Uni

Fox Rent A Car

Un des principaux acteurs de la location de voitures aux États-Unis, doté d'un positionnement « prix attractif »

Wanderio

Plateforme multimodale de recherche et de comparaison de moyens de transport

4 MARQUES PRINCIPALES INTERNATIONALES

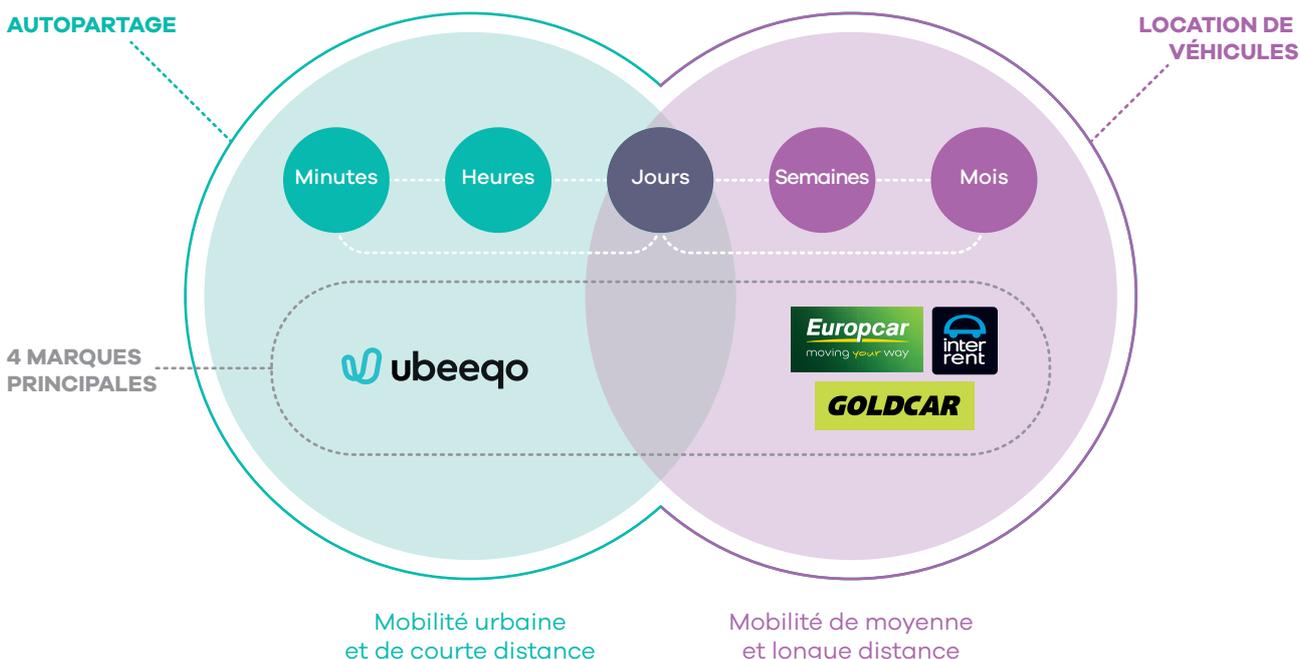
7 CHAMPIONS LOCAUX ET MARQUES SPÉCIALISTES

NOTRE RÉSEAU, SOUTENU PAR NOS CAPACITÉS DIGITALES, EST DEvenu UNE PLATEFORME QUI SERT NOS CLIENTS PARTOUT DANS LE MONDE : QUE CE SOIT POUR UNE HEURE, UN JOUR, UNE SEMAINE OU PLUS

Le partage de véhicules est le complément naturel de la location de véhicules.

AUTOPARTAGE

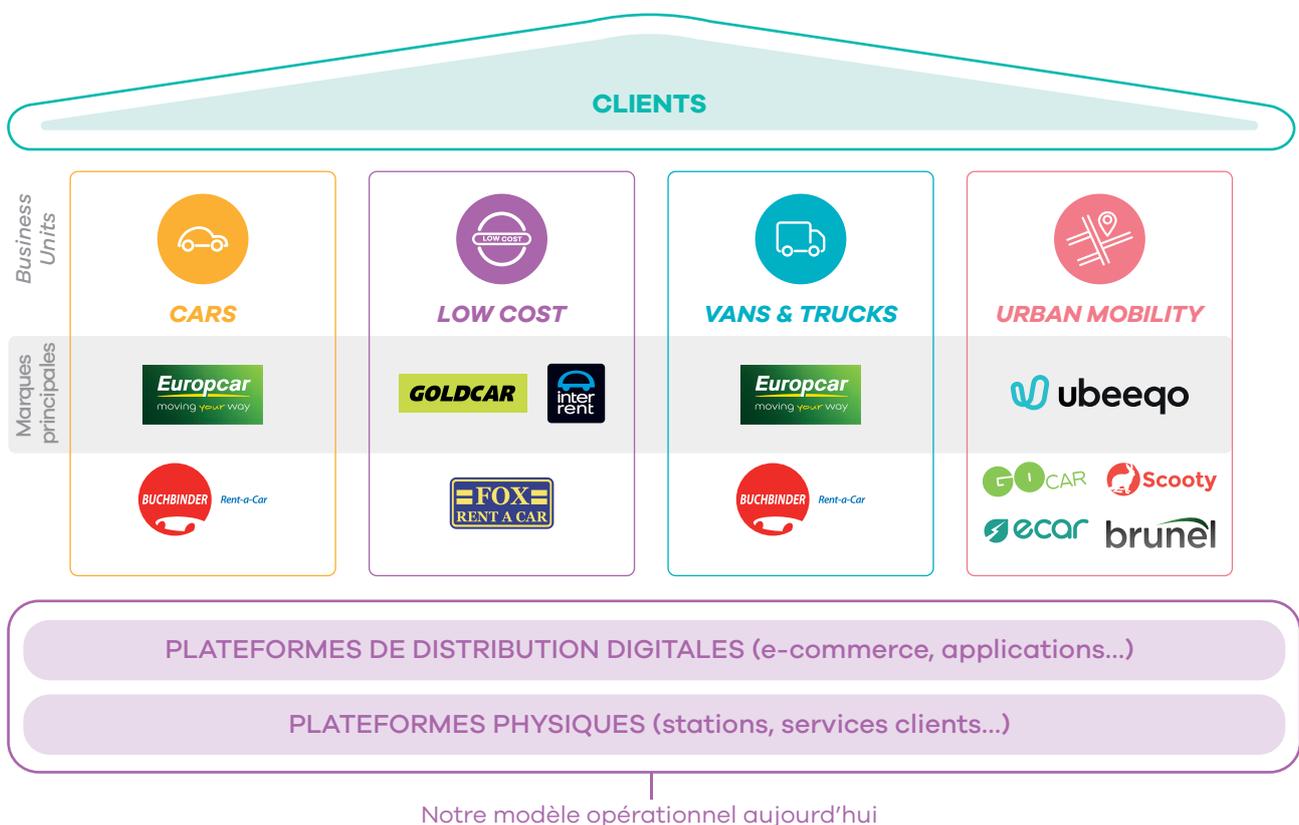
LOCATION DE VÉHICULES



MARQUES PRINCIPALES, PORTEFEUILLE DE MARQUES ET BUSINESS UNITS

AUJOURD'HUI, NOUS ADRESSONS DIVERS CAS D'USAGE DE MOBILITÉ, QUELLE QUE SOIT LA DURÉE

AVEC NOS BUSINESS UNITS, NOUS AVONS CONSTRUIT UN CADRE SOLIDE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE MOBILITÉ DE NOS CLIENTS



PRÉSENCE MONDIALE

NOUS SERVONS NOS 9,5 MILLIONS DE CLIENTS DANS PLUS DE 140 PAYS...

AMÉRIQUE DU NORD

2 PAYS



EUROPE

45 PAYS



AMÉRIQUE DU SUD

29 PAYS



- (1) Canada : partenaire en Amérique du Nord.
- (2) China : partenaire en Asie.
- (3) India : partenaire en Asie.
- (4) Japan : partenaire en Asie.
- (5) Marque opérée par Buchbinder.

Plus de

91 M

de jours
de location

9,5 M

de clients actifs

334 000

véhicules dans notre
flotte (en moyenne)

Déjà près de

44 000

voitures connectées
dans notre flotte

3 022 M€

de chiffre d'affaires

... AVEC DE SOLIDES ATOUTS



>10 000 salariés
N° 1 en Europe

Plus de
3 500
agences à
travers le monde

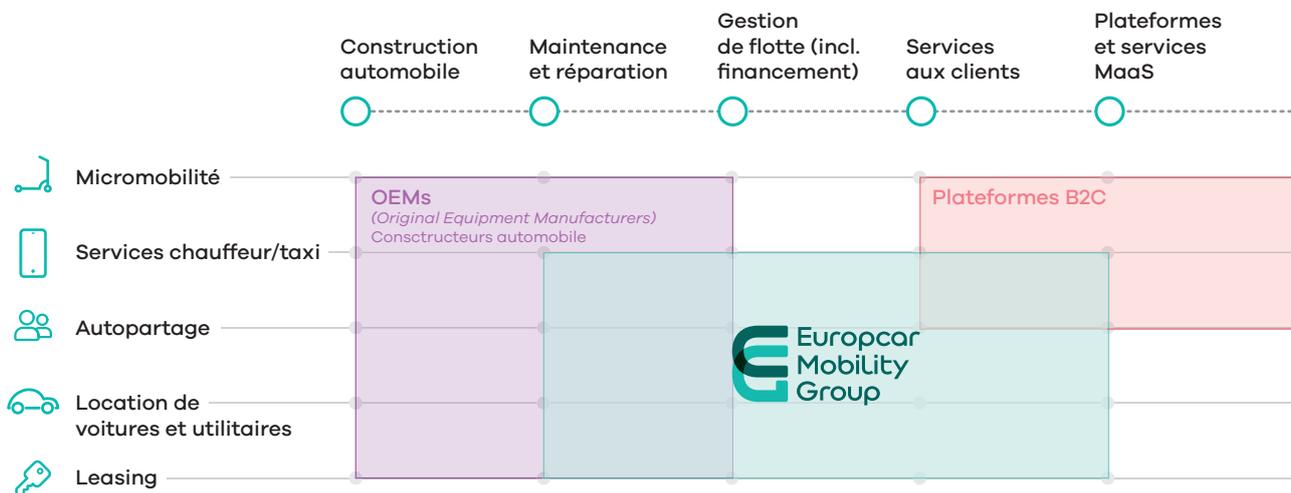
Plus de
1 900
agences
en propre

Plus de
1 600
agences
en franchise

Plus de
50
points de
contact digitaux

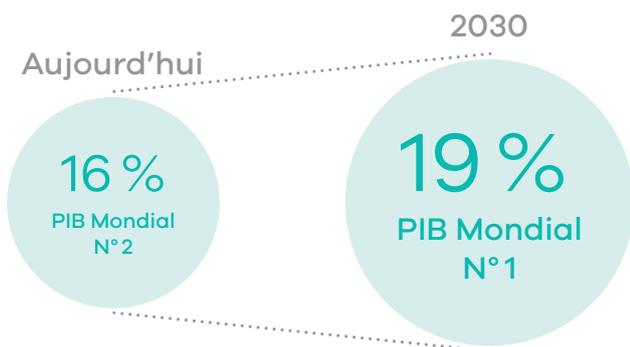
NOUS OCCUPONS UNE POSITION UNIQUE ET CENTRALE DANS L'ÉCOSYSTÈME DE LA MOBILITÉ

Cartographie des acteurs pertinents de la chaîne de valeur de la mobilité



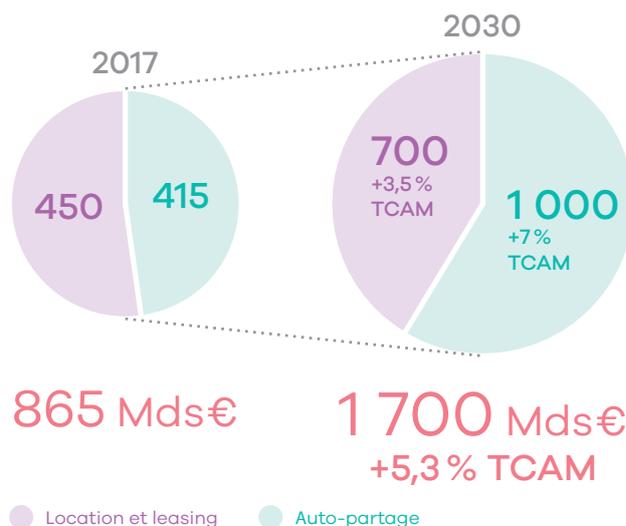
AUJOURD'HUI, NOUS SOMMES PRÊTS À CAPTER DAVANTAGE DE CROISSANCE DANS L'UNIVERS EN PLEINE EXPANSION DE LA MOBILITÉ

Le « business » de la mobilité



PIB : Produit Intérieur Brut.
Sources : International Data (IDC); Siemens « Megacity challenges », Banque Mondiale, analyses Oliver Wyman.

Évolution du marché mondial de la mobilité sur roues



TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.
Sources : Oliver Wyman, Wheeled Market.

NOUS SOMMES EN BONNE POSITION POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS QUI SE PRÉSENTENT À NOUS



Europcar
moving your way



GOLDCAR



ubeeqo

Avec
27%

de parts de marché, nous
sommes le leader incontesté
de la location de voitures
en Europe, avec nos
4 marques principales



TIRER PARTI DE NOS ATOUTS

CES TROIS DERNIÈRES ANNÉES, NOUS AVONS FORTEMENT INVESTI DANS LE DIGITAL, L'ORIENTATION CLIENT...



Programme Salesforce

Nouvel outil CRM pour la marque Europcar, désormais largement déployé, afin de rassembler toutes nos marques au sein du même système d'exploitation et améliorer la dynamique des ventes.



Programme 3C

Réorganisation de nos centres d'appels, à l'échelle mondiale, afin d'atteindre un niveau de service qui contribue à fidéliser nos clients et à gagner leur préférence.



NPS 110

Programme lancé pour la marque Europcar, désormais étendu à Goldcar, InterRent et Ubeeqo. Objectifs : suivre de près et mesurer la satisfaction client, identifier les points d'insatisfaction afin de les traiter, en utilisant notamment le co-design de solutions avec les clients.



Click&Go program

Digitaliser, simplifier et enrichir le parcours de nos clients. Première livraison en 2019 : lancement d'une application mobile permettant au client de gérer ses réservations quel que soit le canal, et de profiter d'une expérience « sans couture », « sans guichet ».



Programme Connected Vehicles

Visant une flotte totalement connectée, les premières étapes de ce programme se sont concentrées sur la création d'une plateforme capable de faire remonter et rassembler toutes les données des véhicules, permettant une gestion du véhicule, et plus globalement de la flotte, en temps réel.

... ET DANS NOS COLLABORATEURS

NOS VALEURS

- PLACER LE CLIENT AU CŒUR DE TOUT CE QUE NOUS FAISONS
- VALORISER LA CONTRIBUTION
- COMMUNIQUER OUVERTEMENT
- TRAVAILLER ENSEMBLE

we
Share
2019

We Share 2019

Faire vivre notre raison d'être – offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule individuel, d'une manière responsable et durable – au quotidien, dans toutes les entités du Groupe n'est possible que si chacun de nous, quelle que soit sa fonction, quel que soit son poste, se sent pleinement impliqué et joue son rôle dans cette aventure passionnante.

Quel meilleur moyen d'y parvenir qu'en établissant les conditions du partage de la valeur que nous allons créer ensemble !

En 2019, nous avons lancé notre **2^e plan d'actionnariat salarié**, avec un périmètre embarquant à la fois plus de pays et plus de salariés. Plus globalement, nous aspirons à voir la part des salariés dans le capital du Groupe progresser d'année en année, avec également un plus grand nombre de salariés représentés parmi les actionnaires du Groupe.



WoMob

Avec le **réseau « Women in Mobility »**, l'ambition est de contribuer à un lieu de travail à la fois plus diversifié et plus inclusif, mais également de faire progresser l'idée d'une mobilité inclusive. À cet égard, le réseau est un véritable « agent de changement » : donner aux femmes les moyens et les outils pour évoluer dans le Groupe, créer des liens constructifs au sein du Groupe et avec d'autres réseaux, contribuer à des projets concrets et novateurs en matière de mobilité et d'inclusion.

En 2019, le réseau WoMob comptait 470 membres. Il a été à l'origine d'une quarantaine d'initiatives (ateliers, formations, conférences, projets business...) dans principalement 8 pays.



Vivre nos valeurs

Nos valeurs se mettent au service de notre raison d'être. Elles font partie de notre identité et invitent chacun d'entre nous à créer une culture commune (« ONE Group culture »). Notre programme Valeurs comporte trois volets : comprendre nos valeurs (assurer la parfaite compréhension de nos valeurs à tous les échelons ainsi que de leur impact sur nos activités), les ressentir (stimuler la fierté d'appartenance et incarner les valeurs) et les faire vivre (ancrer nos valeurs dans toutes nos activités business). En 2019, nous avons mis l'accent sur les volets « ressentir » et « faire vivre » du programme, avec le lancement de **Facebook Workplace**, le nouveau canal interne « ONE Group », où les collaborateurs peuvent librement s'exprimer et partager leurs sources de fierté, ainsi que la poursuite de nos prix **You Make the Difference**, qui récompensent les collaborateurs qui se sont distingués dans l'année par leur contribution ou leur façon de travailler, et qui incarnent nos valeurs.

STRATÉGIE

NOUS VOULONS REMPORTER 5 BATAILLES AVEC 8 LEVIERS

5 « BATAILLES » À GAGNER

1

Offrir une location de voitures « augmentée »

En développant et améliorant l'expérience client par le digital.

2

Proposer une location d'utilitaires « augmentée »

En devenant le premier guichet unique d'Europe pour la location d'utilitaires, et en offrant une expérience de location digitale, flexible et fluide, à tous les clients, notamment les PME.

3

Passer à l'échelle supérieure avec nos solutions de mobilité urbaine

En partant à la conquête des grandes villes avec un modèle hybride, qui cible à la fois la clientèle B2C et B2B.

4

Location « mid-term »

Mettre en œuvre une solution de location Mid-Term, axée principalement sur la clientèle B2B.

5

Services aux entreprises

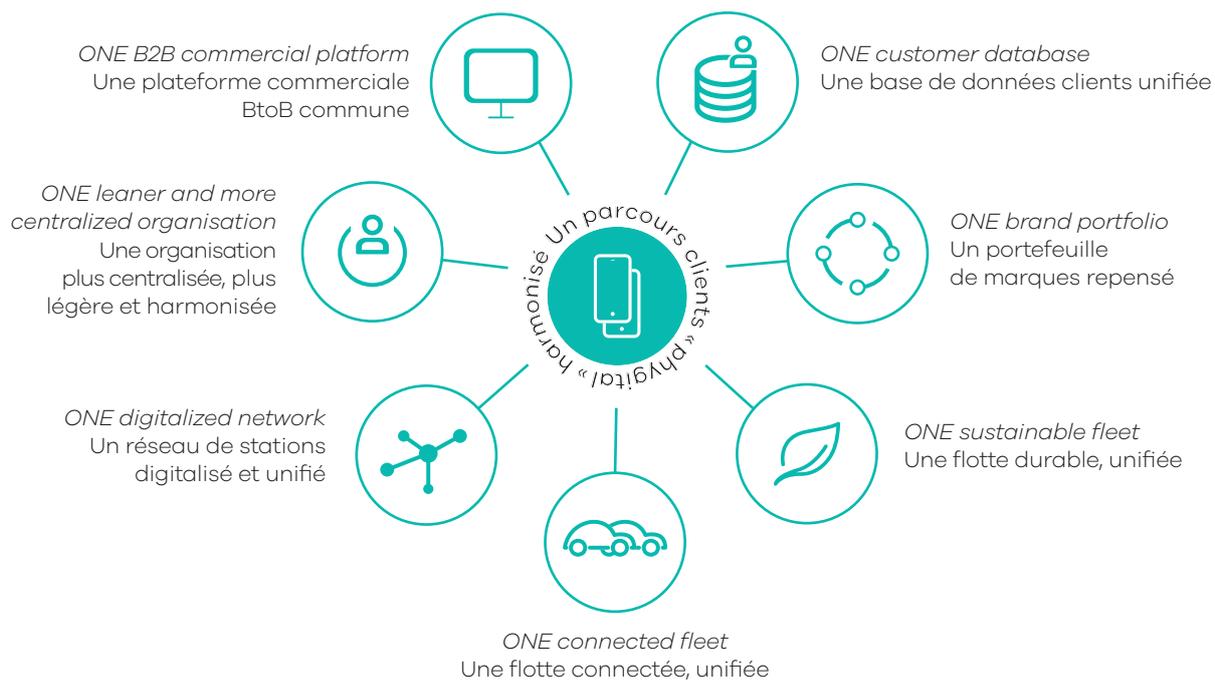
Offrir aux clients corporate une plateforme complète de services de mobilité, permettant ainsi aux entreprises d'améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs.

Développer des offres croisées qui vont alimenter nos *Business Units*



8 LEVIERS D' ACTIONS → 8 INITIATIVES STRATÉGIQUES CLÉS

24 initiatives stratégiques ont été définies pour atteindre nos objectifs, dont 8 sont clés.





ONE connected fleet – Une flotte connectée, unifiée

Avec notre initiative stratégique «ONE Connected fleet», nous regroupons toutes les flottes de nos 4 marques principales (Europcar, Goldcar, InterRent et Ubeeqo) au sein d'une flotte unifiée (ONE Fleet), avec une connectivité intégrée. Intégrer la connectivité revient à équiper l'ensemble de nos véhicules de solutions télématiques afin de recueillir des données qui permettront de renforcer tant l'efficacité de la gestion de notre flotte que l'expérience client que nous proposons.



Pour le client, cela signifie :

- un accès direct « sans guichet » au véhicule ;
- une transparence accrue sur la facturation ;
- de nouveaux services connectés, tels que l'assistance en temps réel, ainsi que le conseil et l'évaluation de l'éco-conduite.

Pour les opérations du Groupe, cela signifie :

- un contrôle en temps réel de la flotte ;
- l'optimisation des processus opérationnels (ex. : gestion du carburant, allocation des véhicules, surveillance de l'état des véhicules, etc.) ;
- une meilleure gestion du suivi des accidents (ex. accès aux données du véhicule afin d'éclaircir les circonstances de l'accident, etc.).

ONE digitalized network – Un réseau de stations digitalisé et unifié

Dans le cadre de l'initiative «ONE Digitalized network», l'objectif consiste à transformer le réseau physique et les opérations, en intégrant des capacités digitales dans toutes les agences et en tirant parti des données de la flotte connectée.

Par la digitalisation de nos activités, nous souhaitons offrir :

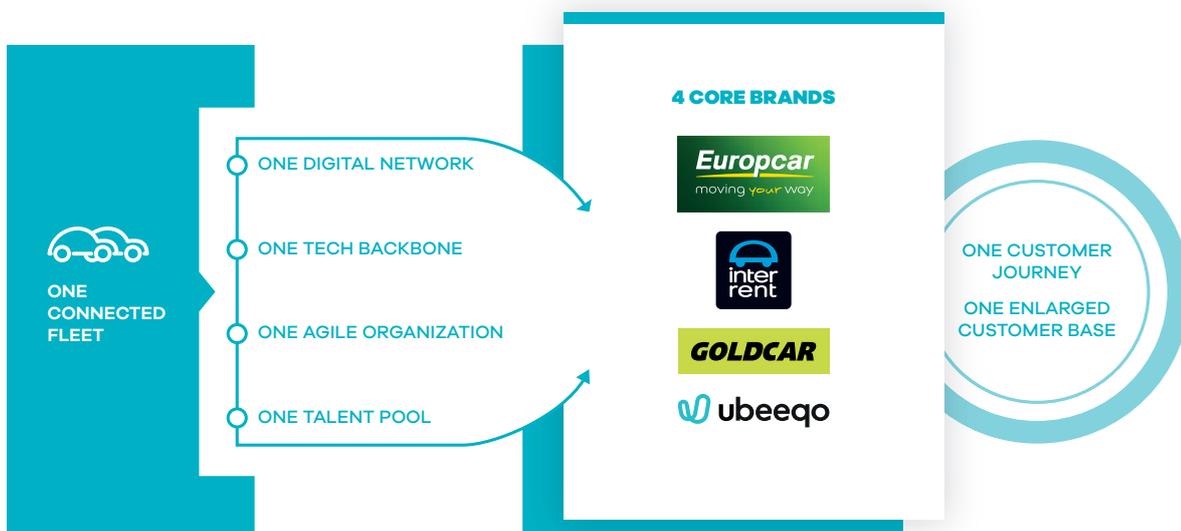
- une expérience fluide pour nos clients, avec des parcours plus rapides et une réduction des temps d'attente ;
- une expérience de location personnalisée, adaptée aux besoins de nos clients ;
- une meilleure accessibilité, avec des services disponibles 24 h sur 24, 7 jours sur 7 et un accès direct au véhicule ;
- des interactions humaines riches et utiles, uniquement en cas de besoin ;
- plus de transparence sur les conditions et le coût de la location.

AVEC NOS INITIATIVES STRATÉGIQUES, NOUS BÂTISSONS UNE INFRASTRUCTURE AUGMENTÉE ET INTÉGRÉE

NOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL CIBLE

En tirant parti de nos atouts et actifs existants et de nos initiatives stratégiques, nous bâtissons une infrastructure augmentée et intégrée afin de mieux saisir les opportunités de croissance.

C'est ainsi que nous transformons notre Groupe.





Rendre la mobilité accessible

La mobilité est un levier pour l'inclusion sociale et en ce sens, nous considérons l'accès à la mobilité comme un facteur clé. C'est pourquoi Europcar Mobility Group propose une gamme d'offres variées, destinées à couvrir tous les besoins des clients, quel que soit leur budget.

Les efforts déployés par le Groupe en termes d'accès à la mobilité se concentrent également sur les personnes à mobilité réduite, les personnes en situation d'emploi précaire et les jeunes issus de milieux défavorisés.

Temps forts 2019

- En France, notre Groupe a signé un partenariat de deux ans avec Wheeliz, une start-up qui propose, via sa plateforme, des locations de véhicules adaptés entre particuliers, afin de faciliter la mobilité des personnes à mobilité réduite.
- L'équipe Innovation, qui fait partie du Strategy Office du Groupe, a conduit une étude approfondie afin de recenser les meilleures pratiques et identifier les opportunités commerciales de la mobilité inclusive, en vue de déployer une ou des offre(s) dans ce domaine ou encore des partenariats.



Agir pour l'environnement

Par la nature même de ses activités, notre Groupe souhaite faire partie de la solution vers un monde bas carbone, en proposant des alternatives à la possession de véhicules et en contribuant ainsi à réduire le nombre de véhicules sur les routes et dans les villes.

La flotte du Groupe intégrera par ailleurs de plus en plus de motorisations électriques, hybrides et GNV dans les années à venir. En outre, agir pour l'environnement signifie agir aux côtés de nos clients : nous nous efforçons par conséquent de les impliquer dans notre approche grâce à des programmes de sensibilisation à l'éco-conduite.

Temps forts 2019

- Le Groupe a exprimé son ambition climatique en s'engageant dans l'initiative *Science-Based Targets*, ce qui va lui permettre de définir son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre et sa trajectoire carbone.
- En Espagne, le Groupe a déployé un projet pilote afin de sensibiliser les clients à l'éco-conduite en utilisant sa flotte connectée à Majorque.



Être un employeur responsable

Nous vivons une époque passionnante en termes de mobilité, où la multiplication des besoins de mobilité et les nouveaux usages créent des opportunités d'emploi et nécessitent le développement de nouvelles compétences.

Dans ce contexte, 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 trois piliers sur lesquels notre Groupe concentre ses efforts.

Temps forts 2019

- Lancement du réseau féminin du Groupe : *WoMob (Women in Mobility)*, axé sur l'équité hommes-femmes, le développement des femmes ainsi que leur contribution au progrès social et au développement business au sein du Groupe.
- Succès rencontré par le 2^e plan d'actionnariat salarié, avec dorénavant 2,77 % du capital du Groupe détenu par ses salariés (31/12/2019).



Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à l'application, au quotidien, de notre éthique professionnelle. Pour ce faire, nous voulons renforcer la confiance de nos clients, en leur offrant des services transparents et en améliorant leur satisfaction tout au long du parcours client, grâce à des programmes dédiés (ex. NPS 110).

Le Groupe souhaite également impliquer l'ensemble de ses parties-prenantes dans les objectifs et engagements que nous avons rassemblés dans notre Code d'éthique. Cette ambition se reflète dans la mise en œuvre de politiques et le déploiement régulier de campagnes de sensibilisation.

Temps forts 2019

- Satisfaction clients : *Net Promoter Score* de 58 pour la marque Europcar⁽¹⁾ et extension du programme NPS 110 aux autres marques principales du Groupe.
- Mise en œuvre du programme de changement chez Goldcar, piloté par l'équipe dirigeante de la *Business Unit Low Cost* et soutenu par les fonctions Groupe : pour améliorer la transparence du service et de là, la satisfaction et la confiance des clients.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

NOS ENGAGEMENTS RSE SOUTIENNENT NOTRE STRATÉGIE

LE PROGRAMME « COMMIT TOGETHER »

En 2017, notre Groupe a lancé une démarche structurée de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) avec le programme « Commit Together » afin de partager avec l'ensemble de ses salariés ses engagements dans différents domaines.

Notre Groupe a déjà au cœur de son ADN – à travers son métier historique – la volonté de promouvoir la mobilité pour tous, de manière responsable et durable. Avec « Commit Together », nous nous engageons dans une démarche de progrès, nous fixant des objectifs, en prenant des engagements concrets et en impliquant les salariés dans cette dynamique.

Les objectifs et les engagements de « Commit Together » sont intégrés dans les tableaux de bord des Filiales Pays du Groupe, et les top managers sont impliqués dans des initiatives pilotes.

Articulé autour de quatre grandes priorités, « Commit Together » soutient à la fois la raison d'être du Groupe et sa stratégie.



NOTATIONS ESG EN 2019

Nos avancées en matière de RSE nous ont permis d'améliorer nos notations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) en 2019.

MSCI A → AA (Statut « Leader »)	Vigeo Eiris 29 → 46/100 (+ 17 points) (5 ^e parmi les 22 entreprises du secteur)	CDP C → B (progression au niveau « Management », performance au-dessus de la moyenne du secteur)	Ethics & Boards 24^e sur 119 entreprises (dans le Top 30 des entreprises françaises les plus féminisées)
Sustainalytics 19,7 → 17,4 (+ 2,3 points) (échelle de notation inversée de 40 à 0, progression vers la catégorie « low risk », qui indique un risque ESG mieux maîtrisé, 12 ^e sur les 320 entreprises du secteur)	EcoVadis 54 → 64/100 (+ 10 points) (médaille « Argent »)	ISS ESG C → C (stable) (sur une échelle de notation de D- à A+)	Gaïa Rating 70 → 79/100 (+ 9 points) (34 ^e sur les 230 entreprises de l'index Gaïa)

PERFORMANCE DU GROUPE EN 2019

Performance du Groupe

Hors Urban Mobility

2 973 M€

de chiffre d'affaires

310 M€

de Corporate EBITDA ajusté
-11,4% vs 2018

Avec Urban Mobility

3 022 M€

de chiffre d'affaires
+3,2% vs 2018

278 M€

de Corporate EBITDA ajusté
-15% vs 2018

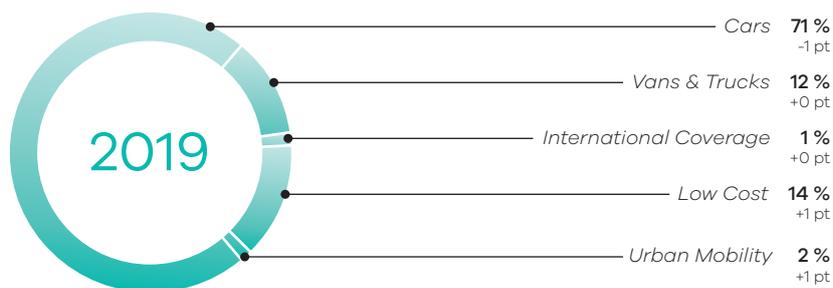
29,6 M€

de résultat net post IFRS 16

38 M€⁽¹⁾

de résultat net pre IFRS 16
-48,4% vs 2018

Répartition du chiffre d'affaires par Business Unit vs 2018



Bilan simplifié (en millions d'euros)

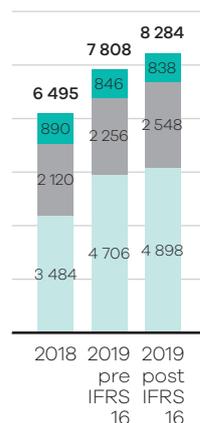
Actifs

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



Passifs

- Capitaux propres
- Passifs non courants
- Autres passifs courants



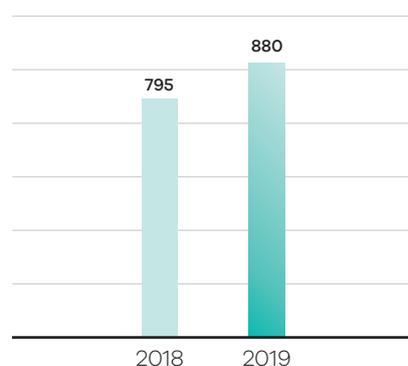
Levier d'endettement



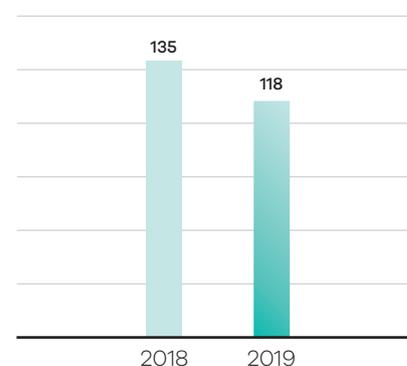
Notation financière à long terme



Dette nette corporate (en millions d'euros)



Flux de trésorerie corporate disponibles (en millions d'euros)

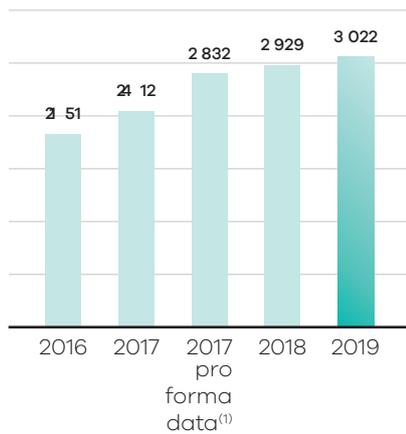


(1) Sans CAR2GO.

(2) Standard & Poor's : B- (événement post clôture / contexte Covid-19).

(3) Moody's : B2 (événement post clôture / contexte Covid-19).

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



Corporate EBITDA ajusté (en millions d'euros)



Résultat net (en millions d'euros)



Performance pour l'actionnaire Dividende par action



Répartition du capital (au 31 décembre 2019)



(1) Les chiffres pro forma 2017 présentés ci-dessus correspondent aux états financiers consolidés du groupe au 31 décembre 2017, ajustés de telle sorte que les groupes de sociétés Buchbinder, Goldcar et Europcar Danemark sont inclus rétroactivement dans les états financiers du groupe à partir du 1^{er} janvier 2017.

LE DIRECTOIRE DU GROUPE ⁽¹⁾



Caroline Parot
Présidente du Directoire



Fabrizio Ruggiero
Directeur Général,
Directeur des *Business Units*



Olivier Baldassari
Directeur Pays & Opérations



Albéric Chopelin
Directeur Commerce
& Clients

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE ⁽¹⁾



Damien Basselier
Directeur Produit &
Technologie du Groupe



Marcus Bernhardt
Directeur *Business Unit*
International Coverage



José Blanco
Directeur *Business Unit*
Low Cost



Aurélia Cheval
Directrice de la Stratégie
du Groupe



Xavier Corouge
Directeur *Business Unit*
Urban Mobility



Jose Maria Gonzalez
Directeur *Business Unit*
Cars



Denis Langlois
Directeur des Ressources
Humaines du Groupe



Yvonne Leuschner
Directrice *Business Unit*
Vans & Trucks



Luc Péligray
Directeur financier
du Groupe



Franck Rohard
Secrétaire Général
du Groupe

(1) À la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

GOUVERNANCE ET DIRECTION

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾



Jean-Paul Bailly ⁽²⁾
Président du Conseil de surveillance, Président du Comité Stratégique



Pascal Bazin ⁽²⁾
Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des rémunérations et des nominations, membre du Comité d'audit



Kristin Neumann ⁽²⁾
Présidente du Comité d'audit



Philippe Audouin
Membre du Comité d'audit, membre du Comité Stratégique



Virginie Fauvel ⁽²⁾
Membre du Comité d'audit, membre du Comité Stratégique



Eric Schaefer
Membre du Comité des rémunérations et des nominations



Petra Friedmann ⁽²⁾
Membre du Comité des rémunérations et des nominations, membre du Comité Stratégique



Amandine Ayrem



Sanford Miller ⁽²⁾



Patrick Sayer
Membre du Comité Stratégique



Adèle Mofiro ⁽³⁾
Membre du Comité des rémunérations et des nominations

(1) À la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Membre indépendant.

(3) Membre représentant les salariés.

1

PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS

1

1.1	INDICATEURS CLÉS	28
1.2	HISTOIRE DU GROUPE ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS	30
1.3	MARCHÉ DES SERVICES DE MOBILITÉ	34
1.4	STRATÉGIE	39
1.5	ATOUS CONCURRENTIELS ET ÉLÉMENTS CLÉS AU SERVICE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE	45
1.6	ACTIVITÉS DU GROUPE	51
1.7	ORGANIGRAMME	74
1.8	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES	79
1.9	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	80

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sauf indication contraire, les données chiffrées 2019 relatives aux Filiales Pays intègrent :

- (i) les données relatives au groupe de sociétés finlandaises et norvégiennes, ancien franchisé du Groupe, acquises par Europcar le 31 mai 2019, pour la période allant du 1^{er} juin au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de cet ancien franchisé est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de cet ancien franchisé n'est consolidé dans les comptes que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé finlandais et norvégien pour la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 mai 2019 ;
- (ii) et les données relatives à Fox, groupe de sociétés de droit américain, acquis par Europcar le 31 octobre 2019, pour la période allant du 1^{er} novembre au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de Fox est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de Fox n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group que pour la période susvisée.

Dans ce chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019 sont réalisées sur la base des données reportées, et n'intègrent donc pas de retraitements relatifs aux acquisitions ou aux cessions des exercices concernés.

1.1 INDICATEURS CLÉS

1.1.1 Indicateurs opérationnels

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 2019.

Les indicateurs financiers relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2017, 2018 et 2019 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'un astérisque (*).

	Exercices clos le 31 décembre		
	2019	2018	2017
Nombre de jours de location (<i>en millions</i>)	91,0	87,7	69,3
Flotte moyenne de location (<i>en milliers</i>) ⁽¹⁾	328,0	315,9	248,5
Taux d'utilisation de la flotte (<i>en %</i>)	76,0 %	76,1 %	76,4 %
Agences à travers le monde (<i>en unités</i>)	3 556	3 596	3 680
• dont agences exploitées directement ou par des agents	1 923	1 909	1 976
• dont agences exploitées en franchise	1 633	1 687	1 704

(1) Hors *Urban Mobility*.

1.1.2 Indicateurs financiers

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	Exercices clos le 31 décembre		
	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	3 022	2 929	2 412
Croissance du chiffre d'affaires (en %)	3,2%	3,4%**	n/a
Croissance organique du chiffre d'affaires (en %)	0,9%	n/a	3,4%
Produits des activités de location de véhicules	2 839	2 748	2 255
Coûts mensuels moyens par unité de la flotte (en euros)	-229	-226	-243
Corporate EBITDA ajusté	278	327	264
Marge de Corporate EBITDA ajusté ⁽¹⁾ (en %)	9,2%	12,1%	11,8%
Résultat net	38	139	61
Dettes nettes <i>corporate</i>	880	795	827
Levier d'endettement <i>corporate</i> ⁽²⁾	3,2x	2,4x	3,1x
Dettes nettes flotte ⁽³⁾	3 359	4 329	4 061
Dettes nettes totales ⁽³⁾	4 239	5 125	4 888
Flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles	118	135	91
Taux de conversion des flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles (en %)	42%	41%	34%
Résultat de base par action pré IFRS 16 (en euros)	0,232	0,87	0,42
Résultat de base par action post IFRS 16 (en euros)	0,181		
Résultat dilué par action pré IFRS 16 (en euros)	0,229	0,86	0,42
Résultat dilué par action post IFRS 16 (en euros)	0,179		
Dividende par action au titre de l'exercice (en euros)	n/a	0,26	0,15
Ratio de distribution des dividendes pré IFRS 16 (en %)	n/a	30%	40%
Ratio de distribution des dividendes post IFRS* (en %)	n/a		

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

(2) Inclut l'acquisition de Fox.

(3) En 2019 inclut les droits d'utilisation de la flotte de véhicules en application de la norme IFRS 16. En 2018 ce poste incluait les engagements hors bilan lié à la location de la flotte.

** Proforma 2018.

1.1.3 Indicateurs extra-financiers

	Exercices clos le 31 décembre		
	2019	2018	2017
<i>Net Promoter Score</i> – NPS (en %)	58,0% ⁽⁴⁾	56,4%	54,7%
Effectif moyen (ETP) ⁽¹⁾	10 434	8 999	7 441
Effectif fin de période ⁽²⁾	9 802	9 211	8 011
Répartition des Effectifs			
Sièges	31%	36%	38%
Agences de location	69%	64%	61%
Répartition hommes/femmes			
Hommes	55%	55%	54%
Femmes	45%	45%	46%
Émissions de CO ₂ de la flotte moyenne (gCO ₂ /km) ⁽³⁾	125	124	116

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

(2) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs physiques permanents et non permanents au 31 décembre 2019. Se référer à la section 4.4.3.2 « Répartition hommes-femmes » pour plus d'informations.

(3) Changement méthodologique opéré en 2018 : moyenne pondérée de la flotte Groupe (hors Fox, Finlande et Norvège).

(4) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

1.2 HISTOIRE 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, devenant 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 rachète 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.

Cette même année, le Groupe acquiert un de ses franchisés espagnols, 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.

En 2013, le Groupe déploie en Europe InterRent®, sa marque *low cost* (repositionnée sur le segment *Mid-tier* suite à

l'acquisition de Goldcar en 2017) 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 quarante-trois pays à travers un réseau de trente-six 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'auto partage. Ubeeqo est détenue à la date du présent Document d'Enregistrement Universel 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 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'auto partage 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 acquiert son troisième plus important franchisé français, la société Locaraise et son franchisé irlandais comprenant la société d'auto partage leader en Irlande GoCar. Cette dernière acquisition permet à Europcar de compter 10 Filiales Pays.

En 2017, le Groupe réalise 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.

En avril 2018, Europcar Mobility Group annonce 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. Le groupe acquiert également *via* Ubeeqo de Poleis Consulting et de sa marque Scooty, une *start-up* spécialisée dans le partage de scooters électriques en libre-service. Scooty est une *start-up* belge créée en 2016, qui propose à ses clients des scooters électriques en libre-service à Bruxelles et Anvers. Cette acquisition illustre 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.

1.2.2 Événements marquants de l'exercice 2019

1.2.2.1 Acquisitions et investissements

Acquisition de franchisés Finlandais et Norvégien

Le 25 février 2019, Europcar Mobility Group annonce l'acquisition de ses franchisés en Finlande et Norvège. Cette opération unique constitue la 4^e et la 5^e 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 était d'environ 56 millions d'euros en 2018.

Acquisition de l'Américain Fox Rent A Car

En novembre 2019, Europcar Mobility Group finalise l'acquisition de Fox Rent A Car, accélérant sa dynamique de croissance grâce à une présence directe aux USA, le plus important marché mondial.

Fox Rent A Car opère un réseau de 21 stations en propre et de plus de 100 en franchise. L'entreprise est présente dans 15 des 25 plus grands aéroports américains, avec un positionnement « qualité au meilleur prix » attractif et une flotte d'environ 18 000 véhicules.

Cette acquisition stratégique sera la dernière du programme M&A transformationnel du Groupe débuté il y a 3 ans.

Europcar Mobility Group accroît sa présence internationale avec l'ouverture de nouvelles franchises dans 10 pays

Europcar Mobility Group ouvre de nouvelles franchises dans 10 pays et territoires entre janvier et juillet 2019 : 6 franchises sous la marque Europcar®, 1 franchise sous la marque InterRent® et 3 franchises sous la marque Global®. Cette stratégie met l'accent sur l'ambition du Groupe d'accroître à la fois sa présence internationale et sa base clients.

1.2.2.2 Partenariats stratégiques

Renouvellement du partenariat avec EasyJet

En décembre 2019, Europcar Mobility Group poursuit sa relation privilégiée avec EasyJet et conclut un partenariat nouveau. Ce nouveau partenariat média et marketing permettra aux passagers d'easyJet de bénéficier de tarifs exclusifs de location de véhicules Europcar ainsi que des offres privilégiées, dans le cadre d'un contrat de deux ans, avec une option d'extension d'une année supplémentaire.

1.2.2.3 Renforcement du Directoire

Nomination de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de Membre du Directoire et Directeur Pays et Opérations

Le 8 janvier 2019, Europcar Mobility Group annonce la nomination par le Conseil de surveillance de la Société, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, de Monsieur Olivier Baldassari en qualité de Membre du Directoire et Directeur Pays et Opérations. Olivier Baldassari a rejoint le Groupe en janvier 2019. Il était

auparavant Vice-Président Opérations et Logistique pour les États-Unis chez Rexel, où il a fortement contribué à la transformation de l'activité. Il possède une expérience reconnue dans les opérations et la technologie en tant que catalyseurs de la transformation, mis en œuvre dans différentes entreprises environnement et cultures. Auparavant, il a occupé différents postes de direction chez Rexel en France et en Europe du Sud, Delphi Corporation et chez Smurfit Kappa.

Dans ses nouvelles fonctions et responsabilités Directeur Pays et Opérations, Olivier Baldassari se concentrera sur la poursuite de la transformation du Groupe en une « Société de services de mobilité », en abordant les priorités clés suivantes : aligner les réseaux et les ressources des pays sur la stratégie multimarques et multi activités du Groupe, l'optimisation des performances par l'excellence opérationnelle et la création de valeur en termes de service client, avec une approche multicanal soutenue par l'accélération de la numérisation.

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

Le 18 mars 2019, Europcar Mobility Group annonce 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. Albéric Chopelin a rejoint le Groupe en 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).

1.2.2.4 Financements et rachat d'actions

Émission d'Obligations Senior pour un montant de 450 millions d'euros

Le 24 avril 2019, Europcar Mobility Group lance avec succès une émission d'Obligations Senior d'un montant de 450 millions d'euros à échéance 2026 par Europcar Mobility Drive D.A.C véhicule spécial dédié (les « Obligations ») portant intérêts au taux de 4,0 %. Cette nouvelle émission est venue en remplacement de l'emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros à échéance 2022, portant intérêts au taux de 5,75 %, qui a été remboursé en juin 2019. Cette opération permet une économie annuelle de plus de 10 millions d'euros sur le financement de l'entreprise.

Facilité de Crédit Senior Renouvelable

Le 29 mai 2019, Europcar Mobility Group conclut un avenant au contrat de Facilité de Crédit Senior Renouvelable portant son encours maximum en principal de 500 millions d'euros à 650 millions d'euros. Cet avenant inclut également deux options de prorogation de la maturité d'une année chacune.

La Société a, par la suite, exercé la première option d'extension portant la maturité de la facilité au 9 juin 2023.

Programme de NeuCP

Le 11 février 2019, Europcar Mobility Group lance un programme de NEU CP « Negotiable EUROpean Commercial Paper » ou Titre de Créance Négociable, portant sur un encours maximum de 450 millions d'euros. Ce dernier couplé à l'encours de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable, ne peut excéder le montant de 650 millions d'euros, conformément à la documentation de la facilité. Cette opération a permis, aux conditions de marché au cours duquel les émissions ont été émises, une économie significative sur le financement du Groupe.

Europcar Mobility Group, a conclu une nouvelle facilité de crédit de 50 millions d'euros

Le 27 Décembre 2019, Europcar Mobility Group signe une nouvelle facilité de crédit de premier rang non garantie de 50 millions d'euros à échéance finale d'un an. Europcar peut utiliser le financement de la facilité pour les besoins généraux de l'entreprise. Les conditions de cette facilité étaient indexées sur la valeur de marché du dérivé de crédit du groupe (CDS, *Credit Default Swap*) à la date de la transaction.

Signature d'un contrat d'affacturage européen sans recours pour un montant maximal de 75 millions d'euros

Le 23 décembre 2019, Le groupe conclut un contrat d'affacturage européen (*European Factoring Agreement*) sans recours pour un montant maximum de 75 millions d'euros avec Crédit Agricole Leasing & Factoring.

Mise en œuvre d'un programme de rachat de ses propres actions à compter du 25 octobre 2019

Europcar Mobility Group met en place, à compter d'octobre 2019, un programme de rachats d'actions pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros, soit un maximum de 3,3 millions d'actions d'Europcar Mobility Group, représentant environ 2% du capital social, à la date de l'annonce. Ce programme est valide sur une durée de six mois en fonction des conditions de marché, selon un prix ne pouvant dépasser 6 euros par action.

1.2.2.5 Événements marquants

Eurazeo étudie les options stratégiques relatives à sa participation dans Europcar Mobility Group

Le 14 novembre 2019, Eurazeo annonce conduire une revue stratégique de ses options concernant sa participation dans Europcar Mobility Group. À ce jour, Eurazeo détient 29,9% du capital d'Europcar Mobility Group. À l'issue de cette revue stratégique, Eurazeo pourrait envisager la cession de tout ou partie de sa participation dans Europcar Mobility Group.

Notation par Standard & Poors sur Europcar Mobility Group

L'agence de notation Standard & Poors (« S&P ») revoit à la hausse sa notation crédit long-terme d'Europcar Mobility Group de B+ à BB- en avril 2019, mais révisé en octobre 2019 sa perspective de stable à négative en raison de la performance opérationnelle plus faible qu'attendue ressortant des résultats du troisième trimestre 2019.

1.2.3 Événements marquants post-clôture

Agences de notation

Après avoir confirmé le 21 janvier 2020 le maintien de la notation B1 en révisant sa perspective de stable à négative, Moody's a abaissé le 31 mars sa notation à B2 en plaçant la notation en revue avant nouvelle dégradation.

Le 3 avril 2020, Standard & Poor's (S&P) a abaissé la note d'Europcar Mobility Group de BB- à B-, précisant que cette note était sous « surveillance avec implications négatives ».

Notification par la DPA Bavaroise de l'existence d'une faille de sécurité sur un serveur de Buchbinder

Buchbinder a été notifiée le 20 janvier 2020 par la DPA Bavaroise d'une faille de sécurité existante sur un des serveurs de back-up hébergé et maintenu par son prestataire. La faille a été identifiée et close immédiatement. Une nouvelle campagne de test de sécurité a été immédiatement lancée et l'information des clients a été intégralement diligentée par voie de presse le 24 janvier 2020.

Épidémie du Coronavirus

Depuis début mars 2020, le développement international de la pandémie de Covid-19 a contraint un grand nombre de gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles de restriction des déplacements ou de confinement et limitant ou interdisant les réunions ou regroupements publics.

Le Groupe a pris les mesures adaptées, tant du point de vue de ses employés et de ses clients que de celui de l'activité, avec une équipe pluridisciplinaire dédiée, sous la supervision du Directoire.

L'ampleur de la pandémie, et sa diffusion toujours en cours à travers le monde, ne permettent pas actuellement d'évaluer les impacts financiers définitifs pour le Groupe, mais détériorent très significativement son environnement et ses activités.

Le 23 mars 2020, la Société a annoncé qu'en réaction à cette situation exceptionnelle et à la perte de revenus qui en découle, la Société a engagé un plan extraordinaire de réduction des coûts et de préservation de ses liquidités, afin d'être en mesure de traverser au mieux les prochains mois de crise et d'être en capacité de reprendre ses activités dès que les économies locales redémarreront. Ce plan comprend en termes opérationnels, sur l'intégralité du périmètre du Groupe, dans un contexte rendant difficile la mise en œuvre de certaines mesures d'économies : 1) Réduction du volume de la flotte et, en parallèle, achats différés jusqu'à nouvel ordre. 2) Renégociations de contrats. 3) Chômage partiel et rapides ajustements de personnel partout où cela est possible. 4) Gel total du CAPEX. 5) Arrêt de toute dépense opérationnelle considérée comme non-essentielle ; et en termes de liquidités : 1) Demandes d'accès aux aides annoncées par les États et l'Union européenne, comprenant le financement de mesures sociales ainsi que des annulations

ou des reports de taxes. 2) Discussions en cours avec les Bailleurs de Fonds pour lever des lignes de crédits additionnelles, garanties pour certaines d'entre elles par l'État français *via* la Banque Publique d'Investissement («BPI»). 3) Le Conseil de surveillance de la Société proposera également, à l'occasion de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin 2020, l'annulation du versement du dividende au titre de l'année 2019.

Le Société a également informé le 2 avril 2020 le report de l'Assemblée Générale des actionnaires initialement prévue le 28 avril 2020 à une date restant à déterminer mais en tout état de cas avant le 30 juin 2020. La Société a annoncé le 5 mai 2020 que son Assemblée Générale Annuelle se tiendra le 12 juin 2020.

Dans le cadre du plan de réduction de ses coûts et de préservation de ses liquidités annoncé le 23 mars dernier, la Société a annoncé le 15 avril 2020 avoir finalisé le 13 avril 2020 ses premières lignes de financements garanties à 70 % par l'État espagnol pour un montant de 36 millions d'euros. Ces lignes de financements, d'une maturité de 3 ans pour ses deux filiales opérationnelles en Espagne – aux enseignes Europcar et Goldcar – visent à consolider la liquidité du Groupe pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financements de véhicules et ses besoins *corporate* liés aux impacts de la pandémie de Covid-19. La Société continue ses démarches, dans le cadre des processus supervisés par le Ministère de l'Économie et des Finances, auprès de certaines de ses banques prêteuses en vue de l'obtention d'un financement additionnel garanti par l'État français *via* la BPI. La Société entretient des contacts du même type par ses filiales à l'étranger dans les pays où des dispositifs similaires ont été déployés.

Dans la continuité de son plan de réduction des coûts et de préservation de ses liquidités annoncé le 23 mars 2020, la Société a annoncé le 3 mai 2020 la mise en place d'un plan de financement, destiné non seulement à sécuriser ses liquidités pour faire face à la crise liée à la pandémie de Covid-19, mais aussi à répondre aux besoins anticipés de financement de sa flotte et aux besoins du Groupe pour un redémarrage rapide de ses activités.

1) Un emprunt de 220 millions d'euros, conclu le 2 mai 2020 avec les principales banques françaises et internationales du Groupe, bénéficiant d'une garantie de l'État français à 90 % *via* Bpifrance («Prêt Garanti par l'État» ou «PGE»). Le PGE est composée de deux tranches, la première d'un montant de 130 millions d'euros au bénéfice d'Europcar International S.A.S.U. et la seconde d'un montant de 90 millions d'euros au bénéfice d'Europcar Participations S.A.S.

- a) Ce financement aura une durée initiale de 1 an, avec une option d'extension jusqu'à 5 ans décidée par Europcar (jusqu'à mai 2026), sous réserve de cas de remboursement obligatoire usuels. Amortissement différé pendant un an, et plan d'amortissement progressif par la suite.
 - b) Conditions : pas de paiement de dividendes en 2020 et 2021 et levier d'endettement *corporate* net inférieur à 3x par la suite.
- 2) De nouvelles lignes de financement pour les filiales espagnoles du Groupe (Europcar Espagne et Goldcar Espagne), d'un montant total de 67,25 millions d'euros, signées ces deux dernières semaines avec Bankia et BBVA, bénéficiant d'une garantie de 70 % de l'État espagnol. Ces nouvelles lignes de financement ont une durée de 3 ans et financeront à la fois la flotte et les besoins courants.
- 3) Une tranche supplémentaire de RCF de 20 millions d'euros (pour porter cette ligne de financement de 650 à 670 millions d'euros), mise en place par des banques françaises; celles-ci ayant obtenu une garantie d'Eurazeo par le biais d'une sous-participation en risque.

Tous ces nouveaux financements, en complément des financements existants, ont été structurés en tenant compte de la situation actuelle de la pandémie afin de permettre au Groupe de faire face aux impacts significatifs que celui-ci subit sur son activité, résultant des mesures de confinement et de restrictions de voyage partout où le Groupe opère, et de permettre également une reprise progressive des activités du Groupe après la crise du Covid-19.

Le Groupe est toujours en négociation dans d'autres pays dans lesquels il opère, en vue d'éventuels prêts avec garantie d'État, pour renforcer ses liquidités dans le cadre global de ses financements.

Madame Caroline Parot a indiqué que ces nouvelles lignes de financement permettront au Groupe de sécuriser ses activités et de les reprendre progressivement lorsque les économies locales redémarreront et commenceront à se redresser. Au cours des prochains mois, compte-tenu des incertitudes auxquelles il va être confronté, le Groupe poursuivra activement ses efforts pour rationaliser sa base de coûts et adapter la structure de son capital ainsi que celle de sa dette aux évolutions de son environnement d'affaires, avec souplesse et agilité.

1.3 MARCHÉ DES SERVICES DE MOBILITÉ

Comme décrit dans la Note préliminaire en page 1 relative à l'épidémie du Coronavirus, une revue des évolutions des marchés de la mobilité sera réalisée au cours de l'année 2020, et ce malgré la vision du Groupe que les tendances long-terme restent inchangées.

1.3.1 La révolution de la mobilité

La mobilité est depuis toujours un besoin essentiel de l'humanité. Aujourd'hui, elle est un des piliers de l'économie mondiale :

- elle permet de connecter les personnes, les biens et les idées, et se pose comme un vecteur majeur de développement à court et long terme ;
- elle améliore fortement la qualité de la vie quotidienne comme de celle des voyageurs
- elle est un catalyseur de l'innovation car la mobilité puise dans tous les domaines essentiels de la R&D future (IA, Big Data, énergie, etc.) ;
- elle constitue un moteur de croissance pour les entrepreneurs, les investisseurs et les économies régionales. Ainsi, en 2017, la mobilité représentait 16 % du PIB mondial.

La mobilité constitue un marché extrêmement prometteur. Elle est en effet le premier secteur de l'économie mondiale, qui est appelé à croître significativement pour potentiellement atteindre jusqu'à 19 % du PIB mondial à l'horizon 2030, selon Oliver Wyman. Désormais entrée de plein pied dans la troisième révolution industrielle, après celles de la machine à vapeur et du pétrole qui ont favorisé l'émergence de nouveaux moyens de transport, la mobilité à l'ère de la révolution digitale provoque des changements drastiques :

- l'accès à la mobilité et à l'intermodalité s'est grandement simplifié grâce aux smartphones et à l'avènement du *Mobility-as-a-Service*. Cette digitalisation a permis la convergence des filières de la mobilité autour de cas d'utilisation clients, décloisonnant les différents segments de transports ;
- la propriété des véhicules est en recul au profit de l'utilisation de véhicules partagés, rendue possible grâce à l'émergence de solutions digitales proposant une expérience client de grande qualité et la possibilité de paiement à l'usage ;
- l'augmentation de la connectivité, d'autres services personnalisés fondés sur la localisation vont pouvoir émerger ;
- les véhicules autonomes vont bouleverser l'expérience client en voiture et devraient engendrer une forte baisse de la mortalité autoroutière.

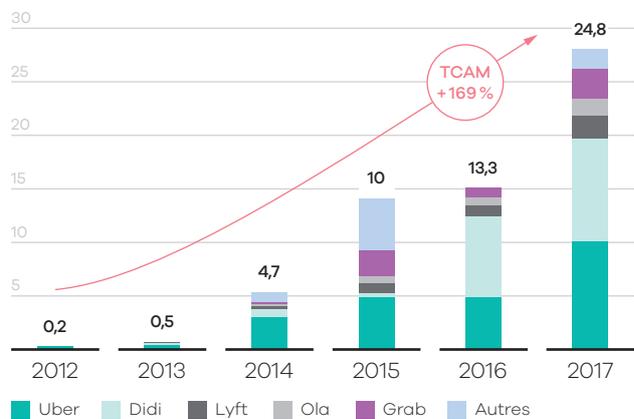
Au-delà de ces considérations, trois autres tendances majeures participent à la redéfinition de la mobilité :

- le rôle croissant des autorités locales dans la redéfinition du plan de mobilité urbaine (développement de la micro-mobilité, réduction des véhicules à MCI⁽¹⁾) ;
- la croissance, au sein des populations des pays en développement, d'une classe moyenne désireuse de voyager et de se déplacer.

- les réglementations nationales en matière de véhicules électriques qui devraient à la fois réduire drastiquement la pollution des villes et transformer le design des véhicules et le comportement des consommateurs face au ravitaillement en carburant.

Ces évolutions de long terme peuvent être illustrées par les exemples suivants :

Investissement en ride-hailing (2011-2017, en Mds€)



Expérience intégrée

Expérience client personnalisée de bout en bout, sans couture, pour les points de contact physiques et digitaux, pour toutes les solutions de mobilité.

Évolution du marché mondial du leasing (2017-2025, en Mds€)

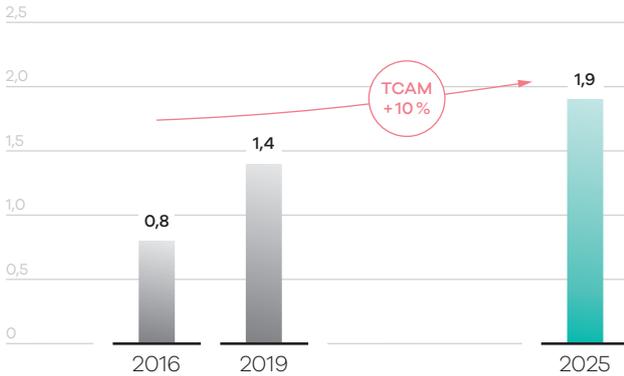


Contrôle des données et monétisation

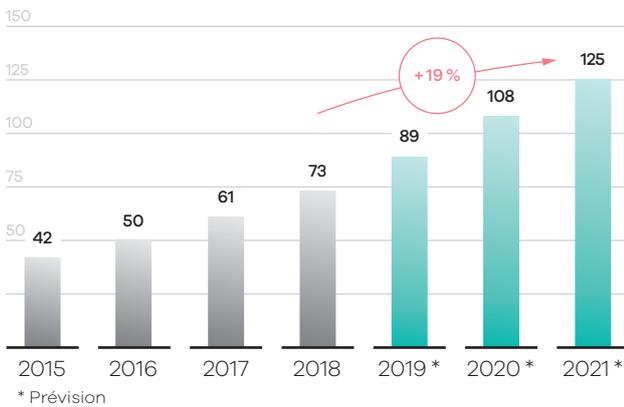
Attention croissante sur la collecte, l'analyse et la monétisation de données des clients et de la flotte, associées avec les menaces de cyber-sécurité.

(1) Moteur à Combustion Interne.

Évolution du marché mondial de ville intelligente (smart city) (2016-2025, en Mds€)



Évolution du marché mondial des voitures connectées (2015-2021, en Mds€)



Augmentation d'une nouvelle classe moyenne

- Évolution de la segmentation client avec l'émergence de nouvelles classes moyennes provenant des pays en développement.

Véhiculé autonome

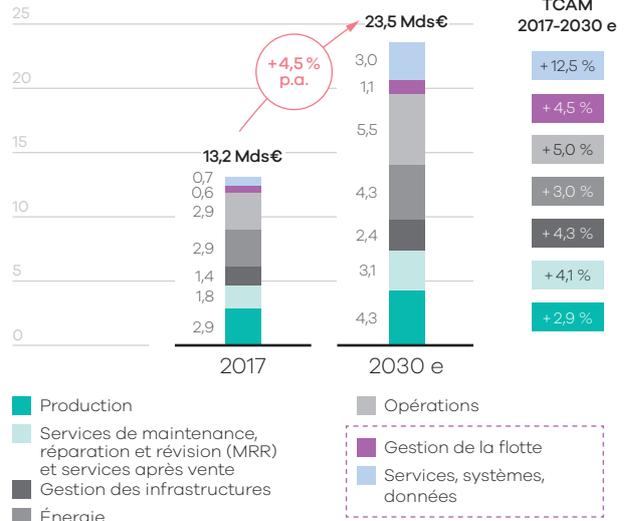
- Augmentation de la part de véhicules autonomes, prioritairement dans le domaine des transports de masse et des transports du dernier kilomètre (ex. : navettes)

Électrification

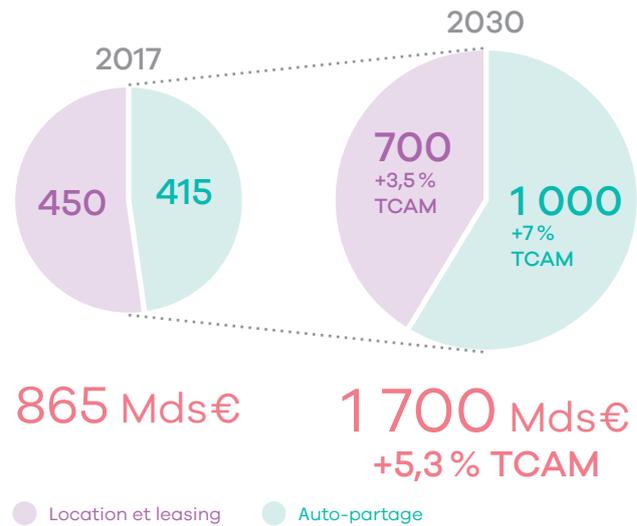
- Augmentation de la part des véhicules électriques attendue dans toutes les solutions de mobilité, impactant de façon significative la distribution d'énergie.

À l'échelle mondiale, le marché de la mobilité devrait connaître une croissance de 4,5 % par an, pour passer de 13 200 milliards d'euros en 2017 à 23 500 milliards d'euros en 2030. En zoomant sur les marchés cibles d'Europcar Mobility Group, (location et leasing de voitures de tourisme et de véhicules utilitaires⁽¹⁾, auto partage et voiture avec chauffeur), les taux de croissance annuelle devraient atteindre 8,3 % sur la même période, passant de 900 milliards d'euros en 2017 à 1 700 milliards d'euros en 2030, ainsi qu'illustré ci-après.

Évolution du marché mondial de la mobilité (2017-2030 e, en Mds€)



Évolution du marché adressable lié aux voitures (location et leasing, auto-partage)



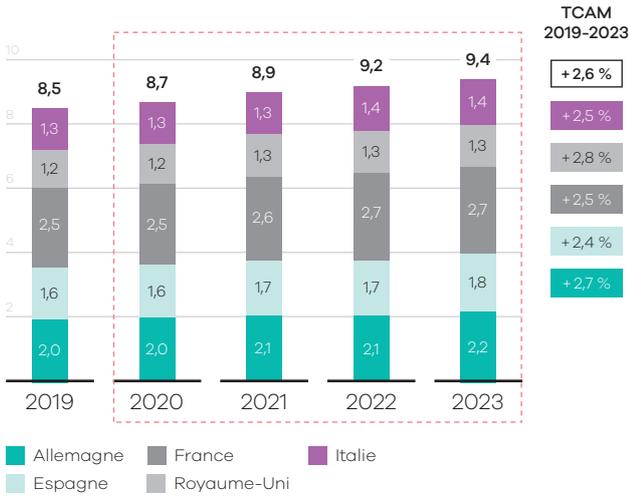
TCAM : Taux de Croissance Annuel Moyen.
Sources : Oliver Wyman, Wheeled Market.

Concernant l'Europe, le marché de la location de véhicules particuliers de courte et moyenne durée devrait progresser de 2,6 % par an, passant de 8,5 milliards d'euros en 2019 à 9,4 milliards d'euros en 2023 pour les cinq principaux marchés de la région (Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni et Italie), tandis que les prévisions pour le marché de la location de véhicules utilitaires⁽²⁾ de courte et moyenne durée tablent sur une progression annuelle moyenne de 7,9 %, avec un passage de 3,1 milliards d'euros en 2019 à 4,2 milliards d'euros en 2023 à périmètre constant. En comparaison, le marché européen de la mobilité urbaine (auto partage, voiture avec chauffeur, et covoiturage) connaîtra une croissance de 16,8 %, passant de 7,5 milliards d'euros en 2018 à 16,4 milliards d'euros en 2023, tel qu'illustré ci-après.

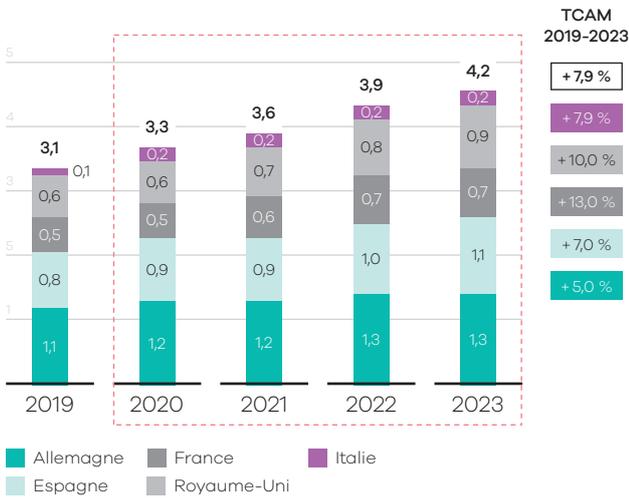
(1) Légers et lourds.

(2) France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Portugal, Irlande, Belgique, Danemark, Norvège et Finlande, données 2019 non encore disponibles.

Évolution du marché de la location courte-durée de voitures (2019-2023, en Mds€)



Évolution du marché de la location courte et moyenne durée de véhicules utilitaires (2019-2023, en M€)

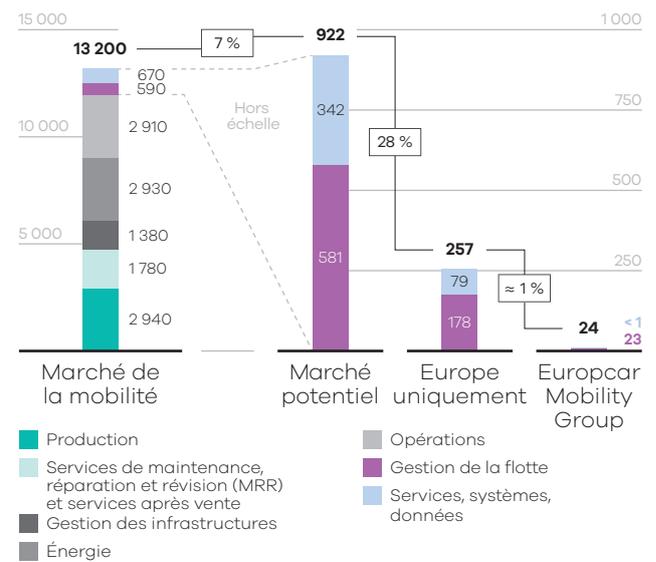


Évolution du marché Européen de la mobilité urbaine (2018-2023, en Mds€)



En résumé, Europcar Mobility Group évolue dans un marché mondial de la mobilité qui représente 13 200 milliards d'euros (en 2017), avec un marché cible de 922 milliards d'euros à l'échelle globale, dont 257 milliards d'euros au niveau européen, à comparer aux 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires généré par le Groupe en 2017.

Marché mondial de la mobilité et marché potentiel pour Europcar Mobility Group (2017, en Mds€)



Europcar Mobility Group se positionne comme le leader incontesté du marché de la location de voitures en Europe, avec 27% de parts de marché en 2018 en Europe⁽¹⁾. La société est par ailleurs un acteur majeur sur le créneau de l'auto partage en boucle fermée (la voiture est stationnée à une place de parking qui lui est dédiée, et celle-ci doit être ramenée à cette place en fin de location). De plus, Europcar Mobility Group vient de rentrer sur le marché américain avec l'acquisition de Fox Rent-A-Car, numéro six sur le plus gros marché de location de voitures au monde.

(1) Source : Statista.

1.3.2 Facteurs de croissance et tendances générales du marché

Conditions macro-économiques et demande de mobilité

Le marché de la mobilité devrait connaître une croissance massive dans les années à venir, autant pour les biens que pour les personnes.

La demande de **mobilité des personnes** augmentera selon deux axes :

- sur les trajets longue distance, avec des effets positifs sur la location de voitures :
 - dans le segment « loisirs », en raison de la croissance de la population, notamment de la classe moyenne dans les pays en développement. Ce phénomène est corrélé à l'évolution du Produit Intérieur Brut (PIB) et des flux entrants de voyageurs internationaux liés notamment au niveau de trafic aérien et ferroviaire,
 - dans le segment « affaires » en raison de l'internationalisation des entreprises et de l'augmentation de leurs frais de déplacement liés à la croissance du PIB, mais également corrélé au climat général des affaires ;
- sur les trajets courte distance :
 - la population quitte les zones rurales pour se concentrer en zone urbaine, un changement d'ampleur qui a des effets bénéfiques sur la demande de mobilité dans ce périmètre,
 - de plus, dans les aires urbaines, l'offre multimodale va évoluer, avec un plus faible taux de détention de véhicules et plus d'auto partage, ce qui aura des effets positifs sur le marché de l'auto partage, venant compléter l'usage des transports en commun avec des solutions de micro-mobilité,
 - enfin, l'explosion du marché des voitures avec chauffeurs a ouvert aux entreprises de locations de véhicules un nouveau marché à conquérir, la location de VTC (Voiture de Transport avec Chauffeur).

La **mobilité des biens** va également augmenter, tant sur les longues distances avec la croissance du commerce international, du PIB et de la population, que sur le dernier kilomètre de livraison pour les mêmes raisons. Le développement de l'e-commerce renforce encore cette tendance, d'où un impact positif sur le marché de la location des véhicules utilitaires.

En plus des points évoqués ci-dessus, les particuliers comme les entreprises sont en quête de solutions toujours plus flexibles pour utiliser les véhicules, en termes de durée et de types de modèles, une tendance qui permettrait de favoriser la location de véhicules de courte et moyenne durée aux dépens du marché de la longue durée, avec notamment le développement d'offres d'abonnement de mobilité ou de véhicule.

Solutions de mobilité urbaine

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 restreignant l'utilisation des véhicules personnels dans les zones urbaines.

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'auto partage et de covoiturage, ainsi que les plateformes. 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 micro mobilité, 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'auto partage, 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'auto partage 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 services 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 chauffeur professionnel ou 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 ciblent 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 estime que les sociétés de location de véhicules sont bien positionnées pour saisir les opportunités de croissance du marché des solutions de mobilité urbaine. 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 de la location de véhicules « *low cost* » est extrêmement dynamique, en corrélation avec le nombre croissant de compagnies aériennes « *low cost* », aussi bien en volume qu'en parts de marché (dans le monde, la part de marché du segment « *low cost* » a progressé de 23 % en 2012 à 31 % en 2018⁽¹⁾). Cette croissance devrait se poursuivre sur un rythme similaire dans l'avenir, en particulier sur des destinations loisirs en France, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Portugal, Grèce et Turquie.

Pour atteindre ce nombre croissant de clients « *low cost* », et ainsi couvrir la totalité du spectre de clientèle, Europcar Mobility Group a fait l'acquisition de Goldcar en 2017, l'un des principaux opérateurs de la location de voitures dans le segment « *low cost* » en Europe. Depuis, le Groupe a à la fois renforcé sa position dans Goldcar, notamment grâce à son lancement en Australie et en Nouvelle-Zélande et à travers son réseau de franchises, et repositionné sa marque InterRent dans le segment *Mid-tier*, dans le but de couvrir complètement la totalité des segments de clientèle. Dans le même temps, 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 en gestion dans le périmètre de la direction de Goldcar.

1.4 STRATÉGIE

Comme décrit dans la Note préliminaire en page 1 relative à l'épidémie du Coronavirus, la stratégie du Groupe reste inchangée mais sa mise en œuvre et son accélération feront l'objet d'une revue.

1.4.1 Nos cinq « 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 multimarques, 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 d'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, auto partage, scooter partage, services de 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 des solutions et services de mobilité variés dans le monde à travers un vaste réseau présent dans plus de 140 pays (incluant 21 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, 1 groupe aux États-Unis, 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 9.5 millions de clients et une plateforme puissante – à la fois numérique 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 clé dans le nouvel écosystème de la mobilité. C'est une vision partagée avec l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Le Groupe a défini sa raison d'être et sa mission : nous voulons être la « *mobility service company* » préférée de nos clients, en leur proposant des alternatives attractives à la possession de véhicules, et ce de façon durable et responsable, en :

- offrant à chacun une expérience de mobilité ouverte. L'accessibilité est la clé : la mobilité doit être inclusive!
- faisant partie de la solution qui nous amènera vers un monde à faibles émissions de carbone.

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.

À l'avenir, nous aurons besoin de prestataires de services de mobilité qui facilitent la vie et les déplacements des consommateurs. Nous allons jouer un rôle de premier plan dans le nouvel écosystème de la mobilité.



Mission et raison d'être

Nous voulons être la « *mobility service company* » préférée des clients, en proposant des solutions alternatives attrayantes à la voiture individuelle, d'une manière durable et responsable.

Proposer une expérience d'« OPEN MOBILITY FOR ALL » en levant toutes les barrières !

Jouer un rôle actif dans la transition vers un monde à faible émission de carbone.

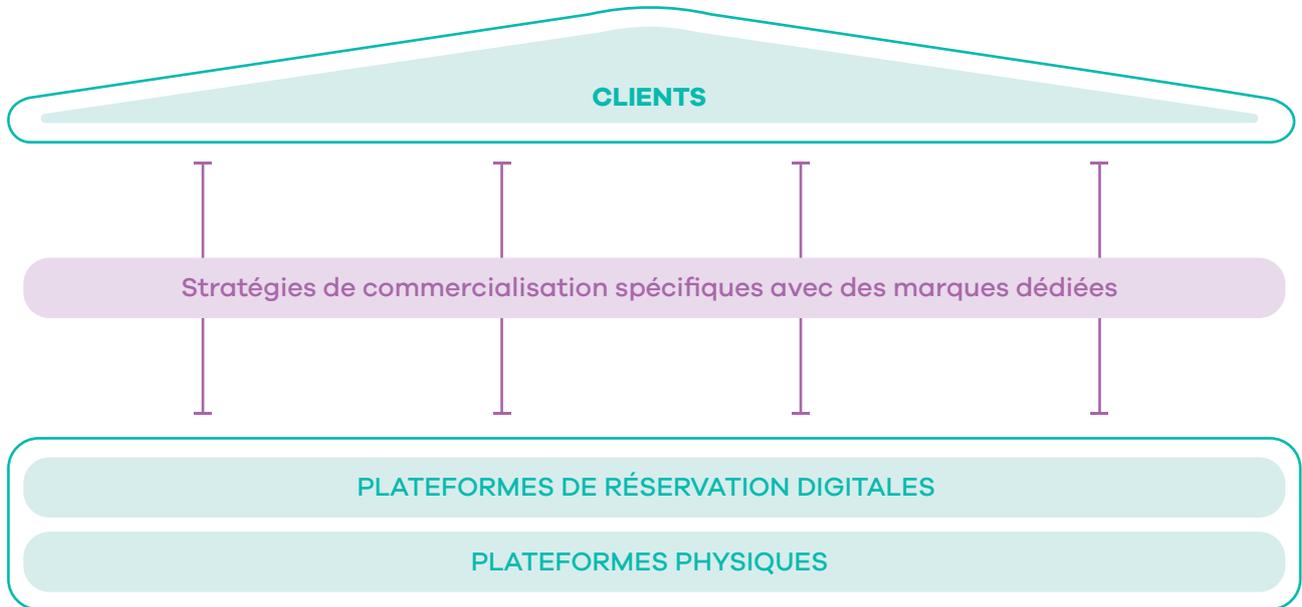
Orientation client
Se sentir valorisé
Communication ouverte
Travailler ensemble

(1) France, Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, Italie, Portugal, Irlande, Belgique, Danemark, Norvège et Finlande.

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 auto partage) 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 :

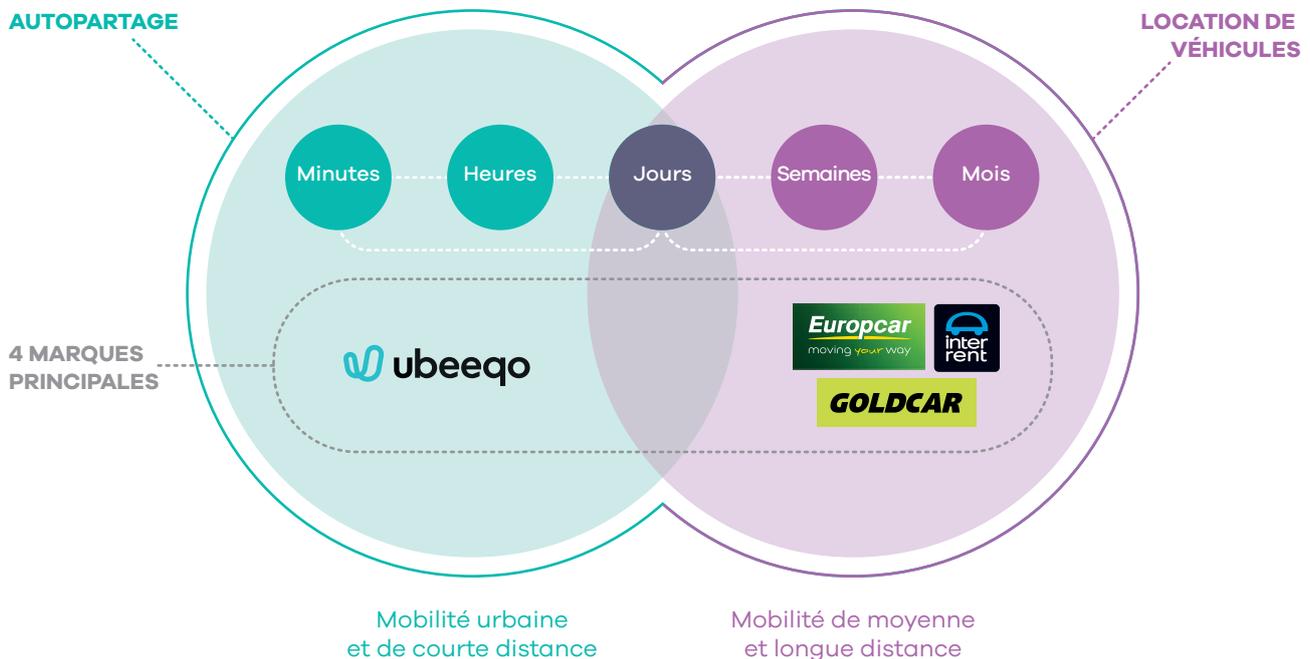
- une stratégie commerciale structurée et cohérente qui vise à répondre aux besoins de mobilité en constante évolution et en croissance dans un contexte général de réduction de la possession de véhicules personnels. Le Groupe a fortement renforcé l'approche client pour améliorer les offres de services : le lancement de plusieurs programmes stratégiques comme *Click&Go* et « *Connected Vehicles* », porteurs d'objectifs ambitieux, traduit 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 « *Transformation digitale du Groupe* ») ;
- l'optimisation de ses plateformes physiques et digitales :
 - le Groupe dispose aujourd'hui de plateformes digitales (plus de 53 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 granulaire permet de d'agir pleinement et efficacement 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 plateforme de service de mobilité 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.

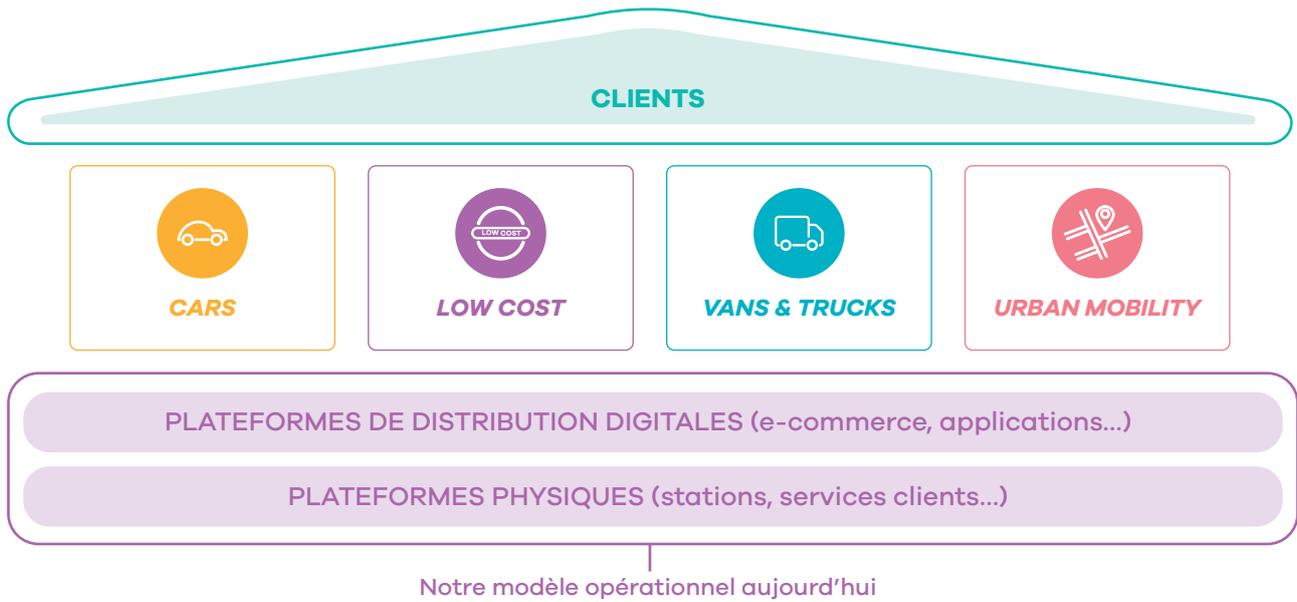
1.4.2.1 Un modèle d'affaires unique, qui vise une vision unifiée pour le Groupe

Grâce à son positionnement unique, le Groupe est en mesure d'apporter des solutions à des usages de mobilité variés, quelle que soit la durée de la location.



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

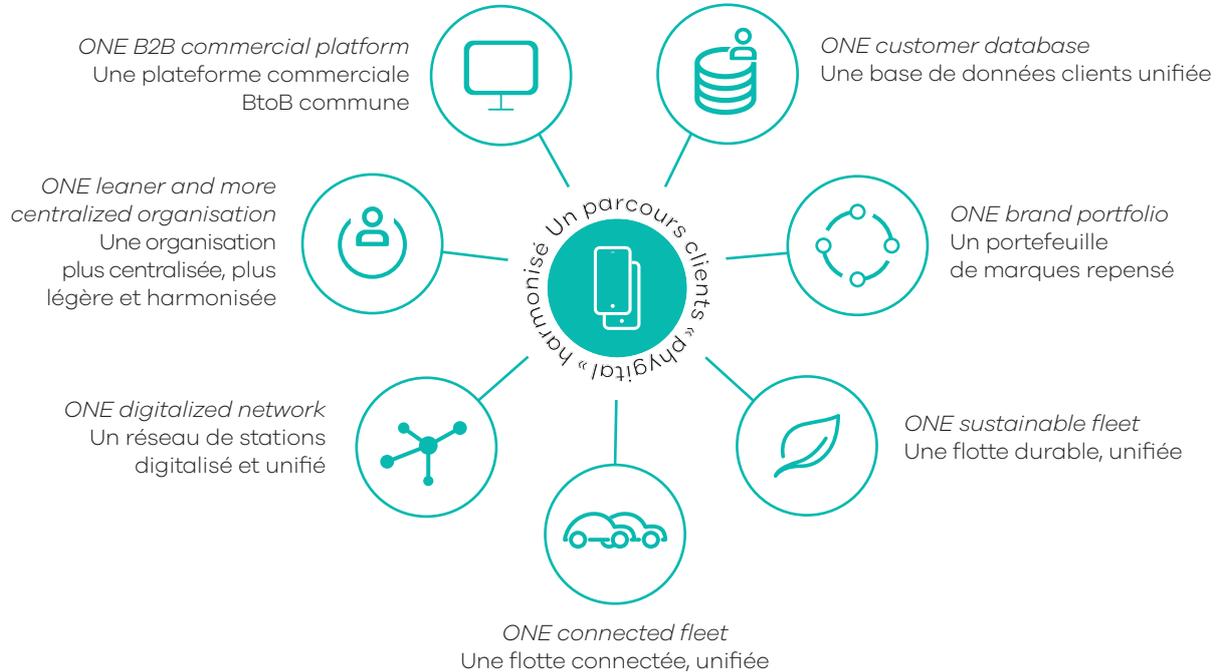
- *Business Unit Cars*;
 - consolider la position de leader européen d'Europcar Mobility Group,
 - continuer à développer une expérience client améliorée et toujours plus digitalisée;
- *Business Unit Vans & Trucks*;
 - devenir le leader sur tous les marchés européens où nous sommes présents, en affichant une croissance supérieure à celle de la moyenne du marché,
 - tirer parti du réseau existant dans les pays dont l'ampleur et la taille permettent d'accélérer la création de valeur;
- *Business Unit Low Cost*;
 - s'appuyer sur notre position de leader sur le marché de la location de véhicules « *low cost* » pour continuer de servir/attirer une clientèle plus large, en quête de « bonnes affaires », notamment promu par le slogan de la marque Goldcar « *cheaper lives richer* » (« restez riche, payez moins »),
 - élargir son empreinte sur les marchés historiques et dans les principales destinations touristiques,
 - profiter des solutions digitales pour réduire les coûts et améliorer le parcours client;
- *Business Unit Urban Mobility*;
 - devenir le moteur de la croissance du chiffre d'affaires et du nombre de clients d'Europcar Mobility Group dans la décennie qui s'ouvre, en apportant aux entreprises et aux particuliers les solutions de mobilité urbaine les plus durables et les plus rentables, de sorte à rendre la vie quotidienne plus facile en ville...,
 - représenter l'opportunité de voir converger la base de clients de l'auto partage et celle de la location de voitures.



Au-delà des feuilles de route de chaque *Business Unit*, le Groupe optimise en permanence son modèle d'affaires et le service à ses clients en accélérant sa transformation digitale et vise à développer l'ensemble de ses services de mobilité 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 partenaires.

Pour concrétiser de telles ambitions, le Groupe a choisi de concentrer ses efforts sur deux grands chantiers :

- augmenter l'activité de base dans ses trois domaines verticaux de la mobilité (location de voitures, locations de véhicules utilitaires et auto partage);
- amplifier l'offre de services aux entreprises en leur proposant une offre de mobilité complète;
- et activer huit leviers.





En conséquence, et pour accroître son agilité et son efficacité opérationnelle, tout en optimisant sa base de coûts, le Groupe se donne pour objectif d'unifier et de standardiser ses principaux actifs, afin d'atteindre une vision unifiée du Groupe : « *One Group* ».



Pour y parvenir, le Groupe a lancé une série d'initiatives stratégiques qui ont trait soit à la digitalisation de ses actifs soit à la restructuration et la standardisation de son modèle opérationnel cible.

1.4.2.2 Objectifs financiers

Aux vues de la situation et des décisions de fermetures et de confinement décidées par plusieurs états Européens durant le mois de mars 2020, le Groupe considère qu'il est prématuré d'estimer les impacts de la crise actuelle sur ses ambitions à court et moyen-terme (SHIFT 2023). Ces impacts dépendront en effet de la durée de la pandémie et de la vitesse avec laquelle les économies locales redémarreront.

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

En 2017, le Groupe a lancé une démarche RSE structurée avec le programme « Commit Together! » afin de partager avec l'ensemble de ses collaborateurs son engagement sur différents aspects de la responsabilité sociale et environnementale.

Le désir de promouvoir la mobilité pour tous de façon responsable est déjà inscrit profondément au cœur de l'ADN de notre Groupe – à travers ses activités historiques. Avec « Commit Together! », nous nous engageons dans un

processus de progrès en fixant des objectifs, en prenant des engagements et en impliquant les collaborateurs dans cette dynamique.

Les objectifs et les engagements du programme « Commit Together! » ont été intégrés dans les tableaux de bord pays du Groupe, avec l'engagement fort des principaux dirigeants dans plusieurs initiatives pilotes.

En se concentrant sur quatre grandes priorités, le programme « Commit Together! » soutient à la fois la raison d'être du Groupe et sa feuille de route stratégique pour 2023 :

Rendre la mobilité accessible

La mobilité est un levier d'inclusion sociale et, à ce titre, nous considérons l'accès à la mobilité comme un facteur clé. Europcar Mobility Group propose donc une gamme d'offres variées, qui vise à couvrir tous les besoins des clients, quel que soit leur budget. Les efforts du Groupe en termes d'accès à la mobilité se concentrent également sur les personnes à mobilité réduite, celles dont l'emploi est précaire ainsi que les jeunes issus de milieux défavorisés.

Les temps forts de 2019

- En France, le Groupe a signé un partenariat de deux ans avec Wheeliz, une start-up qui, via sa plateforme, propose de la location entre particuliers de véhicules adaptés dans le but d'encourager la mobilité des personnes à mobilité réduite.
- Étude approfondie de la mobilité réduite : l'équipe Innovation a analysé l'état du marché de la mobilité pour les personnes à mobilité réduite via une étude approfondie sur le sujet. Conformément à la vision du Groupe de permettre la mobilité de tous, l'équipe a analysé des données sur la mobilité réduite, assuré le suivi des initiatives menées par nos concurrents et exploré les solutions existantes afin d'évaluer les opportunités de ce marché et formuler des recommandations. Répondre aux besoins de la mobilité réduite passe par le développement de produits et de solutions à même de supprimer à la fois les barrières au transport et les barrières à la mobilité, dans le monde réel comme en ligne. L'équipe Innovation a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe RSE, les réseaux pays, nos partenaires, des ONG et des clients potentiels pour bâtir une image complète de cet enjeu. L'analyse approfondie a aidé le Groupe à décider de projets en la matière et de possibles partenariats.

Agir pour l'environnement

De par la nature même de ses activités, le Groupe veut faire partie de la solution qui nous mènera vers un monde à faibles émissions de carbone, en proposant une alternative à la possession de véhicules individuels afin de contribuer à réduire le nombre de véhicules en circulation sur les routes

et en ville. Enfin, agir pour l'environnement signifie agir avec nos clients : nous cherchons donc à les impliquer dans notre approche au travers de programme de sensibilisation à l'éco-conduite.

Les temps forts de 2019

- Le Groupe a exprimé ses ambitions en matière climatique avec son engagement dans l'initiative « Science-Based Targets », qui lui permettra de définir ses objectifs de réduction des gaz à effet de serre (GES) ainsi que sa trajectoire carbone.
- En Espagne, le Groupe a déployé un projet pilote pour accroître la sensibilisation des clients à l'éco-conduite, en utilisant sa flotte connectée à Majorque.

Être un employeur responsable

Nous vivons une ère de la mobilité passionnante, dans laquelle les nouveaux usages en matière de la mobilité mais également la croissance des besoins de mobilité créent des opportunités de travail et exigent des compétences nouvelles. Dans ce contexte, la réussite d'Europcar Mobility Group est intimement liée à l'engagement, la diversité et le développement de ses collaborateurs, trois piliers sur lesquels nous concentrons nos efforts.

Les temps forts de 2019

- Lancement du réseau de femmes du Groupe : *WoMob* (« Women in Mobility »), centré sur la représentation équilibrée des femmes, leur autonomie, et leur contribution aux avancées sociales et au développement de l'activité.
- Réussite du 2^e plan d'actionnariat salarié avec, désormais, 2,77 % du capital du Groupe détenu par ses salariés (au 31/12/2019).

Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et de notre engagement car ils permettront de renforcer notre éthique professionnelle au quotidien. Dans cette perspective, nous voulons construire une relation de confiance avec nos clients en leur proposant des services transparents et en améliorant leur satisfaction tout au long du parcours client, grâce à des programmes dédiés (NPS 110 par exemple).

Nous voulons également impliquer l'ensemble de nos parties prenantes dans nos objectifs et engagements, que nous avons rassemblés dans notre Code d'éthique. Cette ambition se traduit dans la mise en œuvre des politiques du Groupe et le déploiement régulier de campagnes de sensibilisation.

Les temps forts de 2019

- Satisfaction client : *Net Promoter Score* de 58 pour la marque Europcar⁽¹⁾, et élargissement du programme NPS 110 aux autres marques principales du Groupe.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

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

Comme décrit dans la Note préliminaire en page 1 relative à l'épidémie du Coronavirus, une revue des évolutions des marchés de la mobilité sera réalisée au cours de l'année

2020, bien que la vision du Groupe sur les fondations des tendances long-terme restent inchangées.

1.5.1 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 plates-formes. 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 véhicules variés au meilleur prix ;
- la capacité à maintenir ses véhicules en bon état sur un réseau granulaire ;
- la capacité à optimiser son offre avec une prévision fine de la demande.

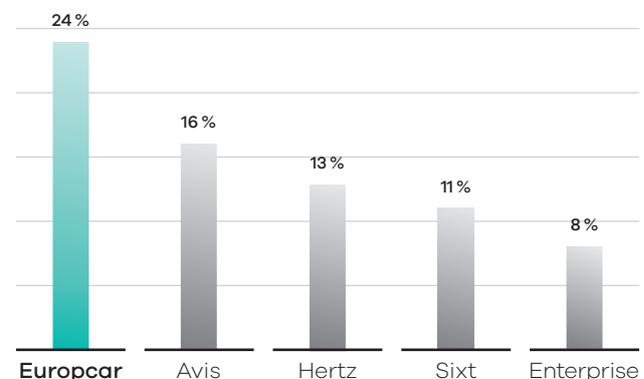
S'agissant des services de mobilité aux clients, le Groupe opère différentes plateformes digitales et ne cesse de les améliorer afin de mieux servir ses clients au travers d'une expérience différenciée selon les marques mais toujours plus digitale et fluide.

1.5.1.1 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 2019 le leader européen de la location de véhicules. Le positionnement concurrentiel du Groupe dans les pays franchisés en Europe en 2019 est également de très bon niveau.

PARTS DE MARCHÉ D'EUROPCAR MOBILITY GROUP EN EUROPE DE L'OUEST⁽¹⁾ EN 2018



Source : Statistiques Euromonitor 2018.

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®, InterRent® et Ubeeqo®) 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 1 774 agences implantées à proximité des lieux de vie et de travail de ses clients (18% 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, danois, finlandais et norvégiens du Groupe en 2016, 2017 et 2019).

En 2019, le Groupe a acquis Fox Rent-A-Car, une société basée aux États-Unis dont le chiffre d'affaires s'élève aux environs de 250 millions dollars sur l'exercice 2019 et qui exploite un réseau de 21 agences et plus d'une centaine de

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

sociétés affiliées. Elle est notamment présente dans 15 des 25 plus grands aéroports du pays, avec un positionnement intéressant en termes de rapport qualité/prix, un historique de croissance organique impressionnant (avec, en moyenne, 6,4 % de croissance du chiffre d'affaires par an entre 2013 et 2018) et une flotte d'environ 18 000 véhicules. Cette acquisition permet au Groupe de disposer d'une présence directe aux États-Unis, le plus gros marché de la location de voitures du monde, et de bénéficier pleinement des flux de trafic dans les deux sens entre les États-Unis et l'Europe.

Le Groupe est présent à l'échelle mondiale dans plus de 140 pays à fin 2019 avec de nombreux partenariats et accords de représentation commerciale. Les franchises (1633 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 lui assurent une pénétration supplémentaire 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. En complément de ses franchisés, le Groupe s'appuie sur des partenaires, notamment au Canada, en Chine, en Inde et au Japon, ainsi que sur des accords de représentation commerciale.

Au 1^{er} janvier 2020, Europcar Mobility Group a mis un terme à son partenariat avec Advantage Opco (« Advantage »), société de location de véhicules basée aux États-Unis.

Au 1^{er} janvier 2020, le Groupe travaille en partenariat avec des agences commerciales générales dans 45 pays à travers le monde, avec une forte concentration sur les marchés sources en Chine, au Brésil, aux États-Unis, au Canada et en Argentine. Les agents commerciaux généraux permettent au Groupe d'accéder à des intermédiaires de voyage locaux, atteignant ainsi un très large public à travers le monde. Tous les agents commerciaux généraux sont désignés pour agir en tant que représentants non exclusifs autorisés à promouvoir et à proposer les services de location du Groupe.

L'infrastructure d'Europcar Mobility Group est également constituée de 53 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 notamment sur son système GreenWay® pour la marque Europcar et sur Sigger pour les marques Goldcar et InterRent, le tout constituant 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.

1.5.1.2 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, particulièrement saisonnière. 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. 86 % des achats de véhicules destinés à approvisionner la flotte d'Europcar en 2019 étaient couverts par de tels engagements de rachat (« buy-back »). 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 9 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 pluri-annuels (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, la gestion énergétique des parcs de véhicules et l'expérience client ;
- avec l'évolution vers le multimodal et la convergence accrue entre auto partage et location de véhicules, les aires de parking et de maintenance vont devoir se transformer en nœuds d'un écosystème multimodal.

Enfin, pour améliorer le taux d'utilisation de sa flotte et se conformer à la vision « One Group », Europcar Mobility Group a lancé « One Fleet », un nouveau projet qui se propose d'unifier l'approvisionnement de la flotte ainsi que l'entrée et la sortie des véhicules de la flotte, et créer un unique groupe de véhicules au service de toutes ses marques.

1.5.2 Une base client diversifiée et des marques reconnues

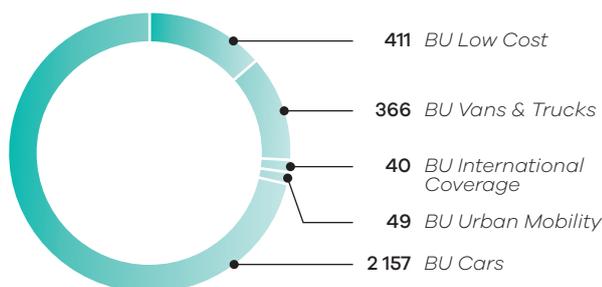
1.5.2.1 Une clientèle diversifiée

Le Groupe dispose d'un large éventail de clients répartis de façon équilibrée entre les clientèles affaires et loisirs (qui ont généré respectivement 39 % et 61 % du produit des activités de location de véhicules en 2019). 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 génère 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, Expedia, Rentcars.com, TUI, Accor et Aeroflot).

Se référer à la Section 1.6.3 « Les clients d'Europcar Mobility Group », pour en savoir plus.

Par ailleurs, la tendance vers un chiffre d'affaires plus équilibré, fruit du mélange entre ses différentes *Business Units* confère une plus grande stabilité au modèle d'affaires du Groupe. Le chiffre d'affaires total du Groupe par *Business Unit* pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 se présente comme suit :

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE PAR BUSINESS UNITS EN 2019 (en milliers d'euros)



Source : Société.

Les revenus du Groupe sont également répartis de manière optimisée entre les agences dans les aéroports, où le flux de clients est relativement élevé, et les agences hors aéroports. En 2019, le réseau du Groupe comprenait 355 agences en aéroports, exploitées directement par le Groupe ou par des agents. En 2019, ces agences représentaient 18 % des agences directement exploitées par le Groupe ou exploitées par des agents et 50 % du produit des activités de location de véhicules du Groupe.

1.5.2.2 Des marques reconnues

Nos quatre marques de mobilité internationale



Nos marques locales



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

- Europcar® en tant que marque premium/grand public du Groupe ;
- InterRent® en tant que marque dédiée au segment *Mid-tier* et focalisée sur la clientèle loisirs, avec une expérience entièrement digitalisée ;
- 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 ;
- Fox Rent-A-Car, la nouvelle acquisition du Groupe, acteur de la location de voiture aux États-Unis centré sur le segment « loisirs », avec une orientation *low cost* qui viendra compléter la couverture assurée par Goldcar ;
- Ubeeqo, notre principale marque dédiée aux services de mobilité urbaine (proposant une offre d'auto partage en boucle fermée pour le B2B et le B2C), mais nous avons aussi d'autres marques telles que Brunel (services chauffeur) et BetterCar (location de véhicules dédiée aux voitures de transport avec chauffeur).

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.

1.5.3 Un business model efficace

1.5.3.1 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 Présidente du Directoire depuis novembre 2016. 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 a été complété par le recrutement d'un Directeur Commercial et expérience client, avec la nomination d'Albéric Chopelin, arrivé après une carrière réussie chez PSA. De même, Olivier Baldassari a été nommé Directeur Général en charge des Filiales Pays et des Opérations et, à ce titre, il siège au Directoire. Début 2019, le Groupe a annoncé le renforcement du management de ses Business Units Low Cost et Mobilité urbaine.

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.

1.5.3.2 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. Dans ce contexte, le Groupe vise dans une perspective de moyen terme à offrir à son client le choix d'interagir avec n'importe laquelle de ses marques à sa guise à chaque étape de son parcours, que ce soit par voie numérique ou physique. Une 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 quatre Business Units (Cars, Vans & Trucks, Low Cost et Mobilité urbaine). 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.

1.5.3.3 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 2020, le Groupe a prévu de revoir les missions de son « Lab », pour le transformer en une équipe d'innovation interne attachée à la Direction stratégique, et dont la mission sera d'aider l'organisation à accélérer la transformation du Groupe à travers des solutions innovantes.

1.5.3.3.1 Ambition et philosophie

Comme nous l'avons expliqué à la Section 1.3.1, le contexte de la mobilité traverse actuellement un véritable bouleversement, en raison de l'avènement des nouvelles technologies, d'une concurrence en évolution rapide et du changement des besoins des clients (qui passent de la propriété à l'usage des véhicules), sans oublier les préoccupations environnementales nouvelles. L'innovation a pour but de soutenir le Groupe dans son adaptation rapide à ce nouvel environnement, avec trois objectifs principaux :

- accélérer la transformation du Groupe en construisant des solutions évolutives innovantes à travers l'interconnexion de notre écosystème ;
- être centré sur le client et tourné vers l'innovation en appliquant de nouvelles méthodologies créatives (« Design Thinking » et « Lean Startup ») ;
- améliorer l'efficacité en alignant nos décisions sur notre vision à travers une stratégie d'innovation centralisée.

Dans cette perspective, le *Mobility Lab* est rebaptisé « équipe Innovation » ; celle-ci concentrera ses efforts sur une innovation par étapes et adjacente, connectée aux activités et opérations quotidiennes du Groupe. Pour y parvenir, l'équipe se consacrera à l'approvisionnement et aux essais de solutions innovantes (à travers des start-up, mais pas seulement) de manière à proposer une boîte à outils méthodologique dédiée à l'innovation. Son premier objectif sera de soutenir et d'accélérer les initiatives stratégiques comme le parcours client « phygital », l'agence digitale, la flotte durable, les véhicules connectés, etc. Au-delà des solutions de mobilité, l'équipe Innovation aidera également toutes les fonctions à relever les défis du quotidien.

Pour ce faire, elle travaillera en étroite collaboration avec les Business Units, les fonctions, les pays et le réseau de franchisés et signera des partenariats avec des parties

prenantes externes, notamment des entreprises, mais également des acteurs du secteur public, des start-up, des accélérateurs et des universités.

1.5.3.3.2 Méthodologie

L'équipe Innovation utilise la méthode du « *Lean Startup* », qui repose sur un prototypage accéléré, la rapidité des essais et de la vérification des concepts et l'acceptation de l'échec. Elle utilise également la méthode du « *Design Thinking* », qui se focalise sur la résolution des problèmes *via* des solutions innovantes et créatives. Dans les faits, l'équipe Innovation a mis en place un processus innovant basé sur la réalisation d'études sur les dernières tendances, l'implication dans un écosystème novateur, l'approvisionnement en solutions innovantes, l'exécution de projets de preuve de concept et le soutien au déploiement et à la mise en œuvre.

- **1^{er} action** : l'équipe Innovation réalise différents rapports et études afin de se tenir au courant des dernières tendances innovantes. Tout au long de l'année, elle 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 pour apporter la connaissance du marché et l'approvisionnement en solutions innovantes aux branches d'activité concernées.
- **2^e action** : l'équipe Innovation 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.
- **3^e action** : l'équipe Innovation mène un processus d'innovation en cinq étapes, de l'idéation au lancement :
 - 1^{re} étape – L'idéation : c'est un processus intensif de deux à cinq jours qui permet aux membres de l'équipe Innovation de partager des idées, d'étudier et évaluer des options et, in fine, d'apporter des premiers éléments de réponse à un besoin identifié. Les membres de l'équipe réfléchissent à la solution d'un problème avec le responsable d'activité, construisent un prototype et testent leur idée auprès des clients.
 - 2^e étape – La conception ou l'approvisionnement : cette phase consiste à rendre plus concrète la solution trouvée durant la phase d'idéation. L'équipe Innovation étudie plus en détail le marché de la solution afin de mieux le comprendre ; elle procède également à des sondages auprès des clients afin de confirmer que la demande est là mais également que, techniquement parlant, la solution fonctionne.
 - 3^e étape – Le prototypage : cette étape permet de concrétiser la solution 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.

Si la phase de prototypage s'avère fructueuse (c'est-à-dire que les clients potentiels montrent de l'intérêt pour la solution), le premier business plan est co-créé avec les équipes commerciales. Il 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^e étape – La phase pilote ou de preuve de concept (PoC) : la solution est placée 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 déployer ou non la solution. Tous les clients (internes ou externes) participants doivent répondre à un sondage afin de donner le plus d'informations possible sur leur niveau d'intérêt pour la solution. Si la phase pilote ou PoC 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^e étape – Le déploiement : l'équipe Innovation accompagne l'équipe commerciale dans le déploiement de la solution dans les Filiales Pays.

1.5.3.3.3 Principales réalisations

L'équipe Innovation reste toujours à la page au sujet des nouvelles tendances novatrices et de l'écosystème de start-up. En 2019, l'équipe a rencontré plus de 150 start-up et participé à plus de 15 événements et écosystèmes.

Le Groupe a notamment intégré le réseau PlugandPlay, le plus gros accélérateur au monde, présent dans 26 points du globe et fort de 10 000 accélérations de start-up depuis 2006. L'équipe Innovation fait également partie du programme Smart Cities à Paris, qui travaille sur les quatre piliers suivants : Mobilité urbaine, Internet des objets, Énergie et développement durable, Immobilier et construction. Réalisations de l'équipe Innovation en 2019 :

- lots standard : 152 start-up repérées, 70 recommandées à Europcar Mobility Group, 20 discussions engagées par les *Business Units* ou les fonctions – 1 PoC complétée et 2 en cours ;
- flux de négociations dédié (vérification de dommages) : 17 reçus, 5 discussions engagées par les *Business Units* ou les fonctions – 2 PoC à venir en 2020.

L'équipe Innovation a permis d'accélérer plusieurs programmes stratégiques, notamment :

- **programme de vérification des dommages** : dans le cadre de sa transformation digitale, Europcar Mobility Group cherche à automatiser la détection des dommages sur ses véhicules. Elle vise à détecter les dommages de façon plus efficace et à accroître ainsi la satisfaction client. Deux options ont déjà été retenues et seront testées dans notre réseau en 2020 :
 - une solution avec un portail physique installé en agence capable de scanner chaque véhicule au départ et au retour, pour ensuite produire un rapport comparatif,
 - une solution mobile, fondée sur l'analyse d'images, pouvant être opérée directement par le personnel d'agence ou les clients.

- **programme RSE :**

- étude approfondie de la mobilité réduite : l'équipe Innovation a analysé l'état du marché de la mobilité pour les personnes à mobilité réduite *via* une étude approfondie sur le sujet. Conformément à la vision du Groupe de permettre la mobilité pour tous, l'équipe a analysé des données sur la mobilité réduite, assuré le suivi des initiatives menées à bien par nos concurrents et exploré les solutions existantes afin d'évaluer les opportunités de ce marché et formuler des recommandations. Répondre aux besoins de la mobilité réduite passe par le développement de produits et de solutions à même de supprimer à la fois les barrières au transport et les barrières à la mobilité, dans le monde réel comme en ligne. L'équipe Innovation a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe RSE, les réseaux pays, nos partenaires, des ONGs et des clients potentiels pour bâtir une image complète de cet enjeu. L'analyse

approfondie a aidé le Groupe à décider de projets en la matière et de possibles partenariats.

- **éco-conduite :** Dans le cadre du programme de RSE « Commit Together! », le Groupe a lancé une initiative d'éco-conduite au quatrième trimestre 2019 avec la start-up française WeNow. WeNow offre une solution d'éco-conduite à même de réduire l'empreinte environnementale des flottes de véhicules d'entreprises et de modifier le comportement des conducteurs. Le pilote a été réalisé avec des clients de B2C à l'agence Paseo Maritimo de Majorque. À l'issue de chaque contrat de location, chaque client a reçu un « score écologique » calculé à partir des données sur sa conduite (vitesse, altitude, émissions de CO₂, etc.) avec conseils à l'appui pour améliorer son comportement lors de ses futures escapades. 244 clients ont relevé le défi, et le meilleur d'entre eux a gagné une SmartBox pour un week-end pour deux personnes.

1.5.4 Transformation digitale du Groupe

Comme dans la plupart des secteurs, l'avènement de la révolution numérique a ouvert des opportunités massives dans le secteur de la mobilité, permettant aux marques d'offrir à leurs clients des services améliorés et plus personnalisés, et dégagant au passage des gains de productivité significatifs dans leurs opérations. Cette réalité provoque à la fois une transformation profonde du Groupe et des opportunités susceptibles de créer une forte valeur ajoutée, tant au niveau du chiffre d'affaires que des coûts.

1.5.4.1 Leviers de la transformation digitale

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.

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

- **digitalisation du parcours client :**
 - étendre l'expérience digitale afin d'offrir des parcours simplifiés et digitalisés de bout en bout,
 - renforcer les ventes en ligne et la croissance « direct to brand » : le Groupe réalise actuellement 70 % 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 » ;
- **digitalisation des opérations :**
 - automatiser les processus qui ne sont pas en contact avec la clientèle au niveau des agences, comme la vérification automatique des dommages causés aux véhicules ;
- **digitalisation des produits et services :**
 - accroître la satisfaction à travers une approche commerciale proactive et une expérience client et personnalisée, sur la base d'une meilleure connaissance client et d'outils CRM performants,

- améliorer et enrichir les plateformes du Groupe en offrant plus de services de mobilité combinés ;
- **organisation augmentée par la technologie :**
 - réorganiser la fonction informatique en deux entités séparées – l'organisation Produit et l'organisation Technologie – et déployer la méthodologie agile.

1.5.4.2 Programmes stratégiques en lien avec la digitalisation

En 2019, 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. Logiquement, le *Net Promoter Score* du Groupe a donc continué son ascension en 2019. Le Groupe a également lancé ou poursuivi plusieurs programmes centrés sur l'expérience client ou l'optimisation des opérations :

- **digitalisation du parcours client** (appelé Click & Go pour la marque Europcar et Key'n Go pour Goldcar) – L'objectif est de réinventer l'expérience client en permettant aux clients du Groupe de choisir, à chaque étape de leur parcours – de la réservation jusqu'à l'après-location – la façon dont ils souhaitent interagir avec le Groupe, que ce soit physiquement, à travers le digital ou les deux. Le Groupe a déjà réalisé la première partie de ce programme en 2019 avec le lancement de la nouvelle application iOS et le déploiement du système de gestion des files d'attente dans les grandes agences. L'application Android sortira, quant à elle, au premier semestre 2020 et d'autres fonctionnalités sont d'ores et déjà prévues. De plus, des bornes en libre-service dédiées à la distribution des clés ont été déployées dans les agences InterRent *Mid-tier*. Enfin, le Groupe offre déjà à tous ses clients Ubeego et à certains autres clients la possibilité d'accéder à leur véhicule de location depuis leur smartphone ;
- **véhicules connectés** – Construire une plateforme capable de collecter en temps réel et de traiter l'ensemble des données afférentes à un véhicule afin de permettre :
 - une meilleure gestion de la flotte (récolter et exploiter dans les processus commerciaux des informations précises sur le kilométrage, le niveau de carburant,

le positionnement, les éventuels accidents subis par les véhicules, les interventions de maintenance...) pour assurer une expérience client plus fluide, tout en améliorant l'utilisation des véhicules par leur mutualisation entre toutes les marques,

- une meilleure expérience client *via* des services innovants,
- la concrétisation de l'engagement du Groupe, à savoir disposer d'une flotte connectée à 80 % à l'horizon 2023, sachant qu'une partie est d'ores et déjà connectée (flotte Ubeeqo, Europcar Irlande, GoCar et île de

Majorque). En 2020, le Groupe va notamment connecter la totalité de sa flotte au Royaume-Uni ainsi que sa flotte de véhicules utilitaires dans certains périmètres;

- **agence digitale** – Déployer plusieurs solutions matérielles et logicielles dans le but de standardiser et d'automatiser ou de fluidifier les processus au niveau des agences, dans les tâches en contact avec la clientèle ou non, en les adaptant selon les catégories d'agences.

1.5.5 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, en particulier pour la flotte; 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.

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 *corporate* 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 Albéric Chopelin, Directeur Commercial.

L'organisation opérationnelle 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 *via* ses *Business Units*. 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 2019, la *BU Cars* a réalisé un chiffre d'affaires de 2,157 milliards d'euros, soit près de 71% 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 366 millions d'euros en 2019, représentant près de 12% du chiffre d'affaires du Groupe. Les principaux objectifs pour l'année 2020 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 411 millions d'euros en 2019, représentant près de 14 % 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 des 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 Urban Mobility**

La *Business Unit Urban 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 en forte croissance. La *Business Unit* comporte trois principales lignes métier : auto partage en boucle, *B2B ride-hailing*, et *PHV (Private Hire Vehicle)*. Ces solutions de mobilités sont proposées sur des plateformes (application et Web) entièrement digitales et spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques des clients. La *BU* réalise en 2019 près de +40 % de croissance de son chiffre d'affaires et prévoit une croissance annuelle pondérée de +60 % sur les 4 prochaines années, devenant ainsi le moteur de croissance et de conquête de nouveaux clients d'Europcar Mobility Group.

- **BU International Coverage**

La *Business Unit International Coverage* a pour objectif de développer les services d'Europcar Mobility Group au plan mondial. 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 2019, 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 d'Enregistrement Universel 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 2019, Europcar Mobility Group est 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. 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.

Le portefeuille de marques

Le Groupe couvre le marché traditionnel et haut de gamme avec sa marque Europcar®, le marché du milieu de gamme avec sa marque Interrent®, le marché du low-cost avec sa marque Goldcar® et le marché de la mobilité urbaine avec sa marque Ubeeqo®.

Durant l'été 2019 le portefeuille de marques a été revu pour mettre en place une stratégie de différenciation des marques du Groupe et de concentration du portefeuille sur 4 marques phares : Europcar, InterRent, Goldcar, Ubeeqo.

Le positionnement et les attributs de chacune des 4 marques ont été redimensionné pour renforcer le capital-marques du Groupe et améliorer la perception de chacune de ses marques.

Ce travail a été suivi de très près par le lancement d'appels d'offres pour choisir une agence globale d'achat média et de création : pour la première fois de son histoire, Europcar Mobility Group s'est dotée d'une seule agence par domaine, couvrant la stratégie de création et de présence média des 4 marques en simultanée. Havas Media pour la stratégie d'achat média, et BETC pour la stratégie créative.

Europcar® constitue la marque principale du Groupe et s'adresse au marché grand public de la location de véhicules, voitures, camionnettes et camions, pour des courtes ou longues durées.

Europcar a développé une offre 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 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, quels que soient leurs usages et besoins, professionnels, loisirs ou mixtes.

Le vaste réseau de proximité d'Europcar couvre plus de 130 pays à travers un réseau de franchisés et de filiales du Groupe et sert également ses clients aux États-Unis via le rachat de la marque Fox Rent a Car, ainsi qu'au Canada et en Asie grâce à une alliance mondiale avec des partenaires experts tels que Discount Car Rental en Amérique du Nord, Times Car Rental, ShouQi car Rental et Eco Rent a car en Asie.

Fondée en 1949, la marque Europcar a toujours été pionnière dans le domaine du partage du véhicule via la location, toujours prompte à fournir plus de services pour se déplacer au-delà des frontières de la ville ou du pays. De cet héritage, la marque en a fait une force, montrant toujours sa capacité à renouveler ses offres et élargir son réseau.

La couleur traditionnelle de la marque depuis 1989 est aussi un symbole de son engagement éco-citoyen aussi bien au niveau de la flotte de véhicules à faible émission de carbone ou à moteur hybride et électrique que de l'engagement des personnels pour réduire le gaspillage de l'eau pendant le lavage des voitures ou l'impression papier et la réduction du plastique et du gâchis en station et au siège.

Même si la priorité de la marque Europcar reste l'acquisition de nouveaux clients et l'augmentation de ses parts de marché dans le monde, la fidélisation de sa base de clients existants est un axe stratégique clé du développement de la marque de façon à couvrir la dernière mais non la moindre étape du parcours client : le « repeat » (ci-après) :



Le programme Europcar Privilege® répond à cette ambition en proposant un programme de fidélité gratuit qui offre aux clients réguliers une large gamme de récompenses et de services exclusifs. Le programme est structuré en quatre niveaux de statut (Privilege® Club, Privilege® Executive, Privilege® Elite et Privilege® Elite VIP) et récompense les clients en fonction du nombre de locations ou de jours de location, voiture ou camionnettes/camion, avec un fort bénéfice dès 3 locations qui permet de recevoir un weekend de location de voiture gratuit n'importe où dans le monde dans les pays opérant sous la bannière Europcar.

Parmi les services privilégiés du programme, l'accès prioritaire à la prise du véhicule, la réservation garantie jusqu'à la fermeture de la station et le conducteur additionnel offert pour les statuts supérieurs du programme sont des éléments déterminants de l'adoption du programme qui a reçu deux prestigieux « Frequent Traveller Awards 2019 » pour « Program of the year » en Europe & Afrique et « Best Loyalty Customer Service » Europe, Afrique, Asie-Pacifique.



En termes d'efficacité du programme, les clients réguliers membres du programme renouvellent leurs locations chez Europcar d'une année sur l'autre pour 70 % d'entre eux contre 30 % pour les clients non-membres du programme, et le plan de relation client spécifique au programme permet de maintenir une relation privilégiée et entièrement personnalisée avec chacun des membres tout en augmentant le revenu du canal emailing promotionnel via des offres exclusives et/ou en avant-première. En 2020 le Groupe lance un projet de programme de fidélité multimarques sur ses 4 marques principales avec une refonte totale des programmes Europcar Privilege® et Goldcar Club dans le but de lancer un nouveau programme alliant simplicité, expérience plus fluide et plus personnalisée et offrant toute la diversité des services proposés par Europcar Mobility Group.

Par ailleurs, afin de promouvoir la marque Europcar, le Groupe utilise diverses campagnes digitales 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.

La marque Europcar a reçu de nombreuses récompenses au niveau national et international, 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 2019, Europcar a reçu pour la 5^e année consécutive les « World Travel Awards » de l'entreprise la plus verte du secteur des transports (« World's Leading Green Transport Solution Company »), 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 ») et de la location de voitures en Océanie (Australie/Nouvelle-Zélande).

World's Leading
Green Transport
Solution Company



World's Leading Car
Rental Company
Website

Et pour la 3^e année consécutive, Europcar a reçu le prestigieux prix « TripAdvisor Travellers' favorites » en Allemagne, Espagne et France.



InterRent[®], déployée par le Groupe depuis 2013 initialement en tant que marque *low cost*, est en cours de repositionnement en tant que marque de milieu de gamme depuis l'acquisition de Goldcar.

Grâce aux bornes « key'n go », InterRent offre un service fluide reliant directement le client, son smartphone et la voiture et permettant ainsi de profiter de toutes les autres connections nécessaires à un voyage sans heurts. Cette nouvelle offre est en cours de déploiement rapide en Europe et déjà en place dans les principaux aéroports touristiques de 5 pays : Espagne, France, Italie, Portugal et Royaume-Uni.

Goldcar[®] est la marque *low cost* du Groupe. Goldcar permet à ses clients de tirer le meilleur parti de leur budget vacances en choisissant le moyen le plus économique pour conduire jusqu'à leur destination de vacances et qui a pour ambition d'étendre son leadership du marché loisirs *low cost* en Europe. La mission principale de Goldcar sur les années à venir sera de travailler à une constante amélioration de ses services et un engagement à long terme sur la satisfaction client.

Jouissant de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de la location de véhicules, la société dispose de plus de 100 agences en Europe comprenant à la fois des filiales

et des franchises et assure désormais une présence dans plus de 20 aéroports aux États-Unis grâce au rachat de Fox Rent a car par le Groupe. 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.

Ubeeqo[®] est une *start-up* française créée en 2008 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.

Ubeeqo, par ses solutions et ses technologies, encourage 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'auto partage (grand public ou en entreprise) et pour les entreprises, des solutions de crédit mobilité pour leurs employés.

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.

En termes de positionnement de marque, Ubeeqo aspire à devenir l'alternative intelligente à la possession d'une voiture tout en cherchant à repousser les limites de la mobilité individuelle. Ubeeqo devient la marque du Groupe qui offre une empreinte urbaine respectueuse du climat et une expérience digitale à part entière.

L'ambition de la marque qui a introduit l'auto partage dans les entreprises est de devenir une marque de style de vie et un choix intelligent pour le citoyen soucieux de son style et de son empreinte sur une ville « vivable » et pour les personnes qui n'ont pas les moyens d'acheter une voiture, une marque qui donne accès à la mobilité dans et vers les mégapoles.

Centricité Client

Depuis 2019, le Groupe a opéré une restructuration de son activité Commerciale et Marketing afin de positionner le Client au centre de son organisation (*Customer Centricity*). Au travers d'une expérience client améliorée, l'objectif de cette orientation est le développement d'une clientèle fidèle ainsi que d'une communauté d'ambassadeurs, vecteurs de recommandations et de notoriété.

Visant à accélérer le programme de transformation du Groupe et de l'ensemble de ses marques en la matière, les précédents programmes visant à l'amélioration de la satisfaction clients, à la gestion des interactions et à la définition des parcours clients, notamment digitaux, ont ainsi été regroupés au sein d'un département de l'engagement client (*Customer Engagement*).

Relation clients

En 2019, le Groupe a finalisé une démarche de réorganisation de son activité de Relation Clients (Centres de contacts) au travers de la rationalisation de ses prestataires (de 11 à 3) menant à la renégociation de ses conditions tarifaires mais également, à la centralisation et la professionnalisation de sa gouvernance de gestion client. Cette démarche initiée pour la marque Europcar, pour l'ensemble de ses pays Corporate, a été également appliquée aux marques Goldcar et InterRent dès cette année.

Cette approche a également permis la refonte des processus de gestion clients, le déploiement de nouveaux media de contacts (comme le chatbot, agent conversationnel automatisé) et la mesure de la satisfaction client après chaque interaction avec un agent humain ou robot (CSAT). Cette démarche d'uniformisation, de standardisation et d'industrialisation sera poursuivie en 2020 afin de converger vers une expérience client alignée sur les valeurs de marques et économiquement optimisée, prenant en considération les spécificités de nos clients B2B et B2C.

Satisfaction client

Depuis 2011, dans une perspective d'enchantement de l'Expérience Client, Europcar suit et gère la satisfaction de ses clients en recueillant leurs retours d'expérience dans une démarche d'amélioration continue.

Au sein de la structure *Customer Engagement*, des garants de la Voix du Client ont été nommés localement sur les principaux marchés afin d'assurer la cohérence et la priorisation des actions menées pour répondre aux enjeux de satisfaction clients. Cette démarche permet de mettre en œuvre des changements notables dans la gestion de nos processus clients, tel que la simplification de la tarification des frais de carburant.

Les impacts de ces changements sont suivis au travers de la démarche *Net Promoter Score*. Le NPS est l'un des principaux indicateurs de mesure de la satisfaction client, tant au niveau opérationnel qu'au niveau exécutif, et correspond au différentiel entre les « promoteurs » et les « détracteurs » de nos marques.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe est engagé sur cet indicateur au travers d'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 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 57,8 en 2019 (données à fin novembre 2019).

Goldcar, InterRent et Ubeeqo ont également mis en œuvre le *Net Promoter Score*. Les mesures seront harmonisées à partir de Janvier 2020 et permettront une agrégation au sein d'un NPS Groupe composé des résultats des différentes marques. Un objectif ambitieux de 50 a été fixé pour 2023 sur cet indicateur.

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 lors de deux points de contacts différents : après une interaction avec un membre du Centre de Contacts mais aussi suite à une réservation digitale.

Parcours clients

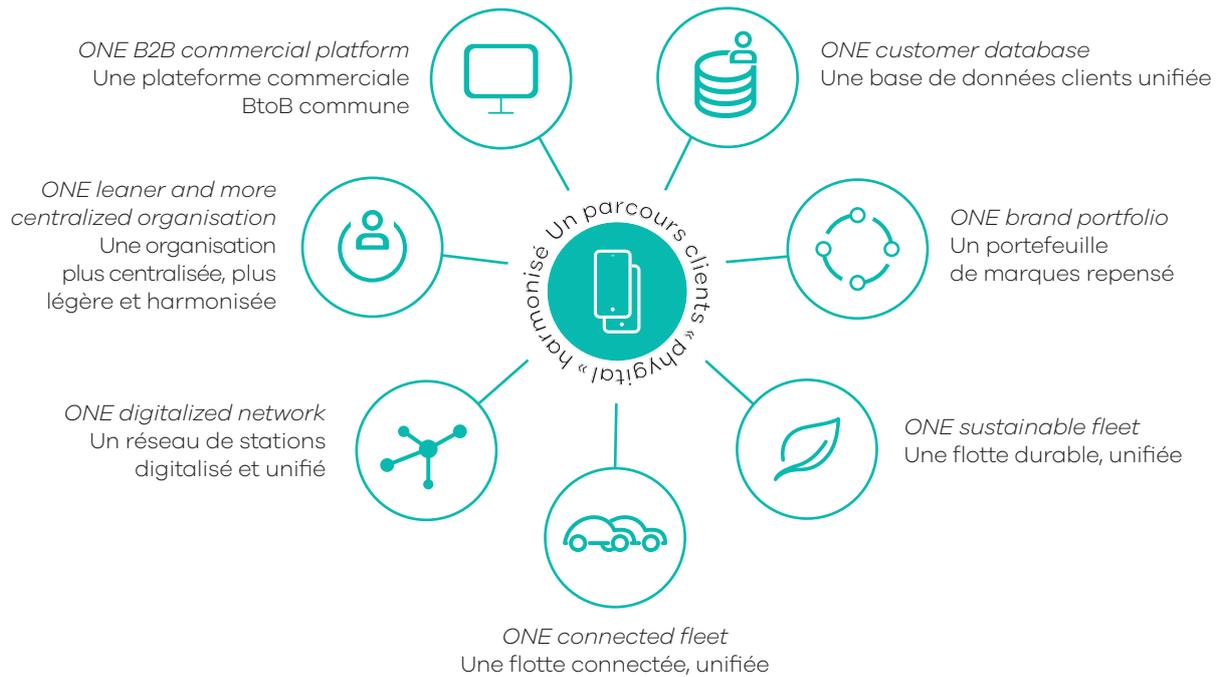
La définition du parcours client (*Customer Journey*) est le troisième pilier de la stratégie centrée clients d'Europcar Mobility Group.

Dans la continuité de la définition de son portfolio de marques et au travers de la mise en place de son initiative « One Customer Base », Europcar Mobility Group a développé une meilleure connaissance de ses Clients, de leurs profils type et des « moments de vérité » au sein des parcours physiques ou digitaux.

La collecte des besoins, préférences et usages, incluant la vision complète de toutes les interactions du client avec chacune de nos marques, constitue un pilier clé dans la constitution d'une expérience client améliorée.

Elle s'est matérialisée par une accélération de l'expérience digitale proposée à nos clients : nouvelle application iOS Europcar (incluant des fonctionnalités d'enregistrement de son permis de conduire, d'enregistrement en ligne), refonte de nos système de gestion des files d'attente en station (Queue Management Système) apportant fluidification de l'expérience et diminution des temps d'attente, nouveau site internet Goldcar ; industrialisation de l'initiative Key n'Go permettant la récupération sans attente et en toute autonomie de véhicules Goldcar.

L'axe de développement principal réside donc dans l'amélioration de l'expérience digitale multi-marques de nos clients, du processus de reconnaissance, la personnalisation des parcours à la proposition d'un programme de fidélité Groupe.



1.6.3 Clients (« affaires » et « 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 financière de la flotte*). Le 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 2019, les locations loisirs représentaient 61 % du produit des activités de location de véhicules du Groupe (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) et les locations affaires 39 % du produit des activités de location du Groupe (contre respectivement 60 % et 40 % en 2018).

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 (Australie et Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ». Le tableau ci-après 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 *Business Units* pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

VENTILATION DU PRODUIT DES ACTIVITÉS DE LOCATION DE VÉHICULES PAR SEGMENT DE CLIENTÈLE PAR BU 2019

BU	Au 31 décembre 2019	
	Segment « affaires »	Segment « loisirs »
Cars	40 %	60 %
Vans & Trucks	77 %	23 %
Low Cost	0 %	100 %
TOTAL	39 %	61 %

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.

En 2019, le Groupe a renforcé son organisation B2B et sa planification avec un fort accent sur les nouvelles activités. Une nouvelle équipe dirigeante est en charge du pilotage au niveau central (avec les pays et les *Business Units*) afin de faire de la clientèle « affaires » une grande priorité, en mettant l'accent sur les grands comptes de moyenne dimension et les segments de croissance.

Un portail B2B est en cours de développement à l'appui des nouvelles activités ainsi que des ventes de produits multiples, à savoir les locations moyennes durées, Ubeeqo et les activités transfrontalières.

Même si notre cœur de métier reste la location de courte durée, il existe une opportunité dans de nombreux pays sur le vaste marché de la location moyenne durée, sur la base du travail déjà mis en œuvre à travers les initiatives locales.

Grands comptes

Europcar Mobility Group possède plusieurs contrats avec des grands comptes internationaux, comme Bosch, pour lesquels il est fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location afin de répondre aux besoins professionnels de ses salariés. Europcar dispose également d'une forte présence au sein des entreprises d'assistance et des entreprises de location (leasing) 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 affaire, 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 limitées à quelques heures, et peuvent être étendues à quelque jour.

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 (partenaire privilégié du 25 novembre 2019 jusqu'à octobre 2021), 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^{er} 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 marketing 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 en général comprise entre deux et quatre ans.

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.

Les clients peuvent réserver les véhicules à la location 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.

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) 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.

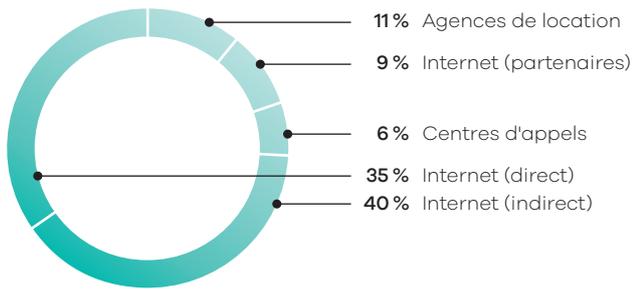
Les courtiers (comme Rentalcars.com, Expedia.com, CarTrawler et AutoEurope.com) sont des intermédiaires présents sur le segment «loisirs» qui commercialisent des prestations de locations de véhicules aux clients, pour leur propre compte ou pour le compte des sociétés de location de véhicules.

Le Groupe considère qu'il a des relations pérennes et équilibrées avec ces différents types d'intermédiaires. Ces relations fondées sur une stratégie multimarques (vendant désormais Europcar (et ses produits, tels que, 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.

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.

Pour la marque Europcar, le tableau suivant rend compte de la ventilation des réservations effectuées en 2019 par canal de distribution dont celles effectuées *via* les canaux directs (agences de location, centres d'appels, sites Internet) et celles effectuées *via* les canaux indirects (sites Internet intermédiaires et SMD) dans les Filiales Pays⁽¹⁾.

Ventilation des réservations Europcar® par canal de distribution en 2019



Source : Société.

1.6.4.1 Canaux de distribution directs

E-Commerce

Au regard du développement croissant de l'e-commerce et particulièrement du mobile, le Groupe a investi dans ses sites Internet et ses applications. Aujourd'hui, plus de 200 sites Internet opérés pour les Filiales Pays comme pour les pays franchisés Europcar ainsi que ses partenaires sont opérés sur notre plateforme e-commerce. Europcar propose également 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. Une plateforme pour les clients B2B a 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 2019, Europcar a lancé la première version de son application mobile (iOS) nouvelle génération offrant de nombreux services, aux clients particuliers comme professionnels, tels que l'enregistrement en ligne et la création de compte simplifiée permettant une avancée significative vers la digitalisation du parcours client de location.

Toujours en 2019, un outil de recommandation de véhicules a été mis en place sur tous nos sites Web, afin de recommander les véhicules qui répondent le mieux aux besoins de nos clients.

Le Groupe a développé une plateforme multi marques permettant aux clients de nos partenaires (AccorHotels, Lufthansa...) de réserver en ligne l'ensemble de nos marques au sein de la même interface.

2019 a vu également l'expansion des ventes en ligne en Chine avec le lancement d'un nouveau site dédié avec un contenu adapté au marché Chinois et relayé via des campagnes sur les médias sociaux et moteurs de recherche spécifiques à ce marché (Weibo, Wechat, Baidu).

La marque Goldcar a déployé en 2019 son nouveau site adapté aux besoins changeants de nos clients (usages mobiles) et s'est doté de nouvelles destinations proposées en ligne (US, AU et NZ).

La marque InterRent a développé et mis en avant sur son site Internet l'offre 100 % connectée, «Key-n'go», qui permet au client de récupérer son véhicule sans passer par le comptoir de location.

La marque Ubeeqo a connu en 2019 le lancement de sa nouvelle application mobile et l'expansion de son offre de mobilité 100 % connectée à Paris augmentant de plus de 80 % son nombre de primo-utilisateurs.

1.6.4.2 Canaux de distribution directs traditionnels

Bien que les réservations de véhicules s'orientent de plus en plus vers l'e-commerce, le Groupe continue de maintenir ses canaux de distribution directs traditionnels. Ces derniers incluent les centres d'appels et les agences de location. 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.

Pour la marque Europcar®, le réseau de centres d'appels est constitué de centres d'appels situés 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 les réseaux du Groupe. Le Groupe paie des frais aux tiers distributeurs pour chaque réservation.

Les réservations indirectes par Internet ont à l'inverse augmenté, passant de 13 % du nombre total des réservations du Groupe en 2010 à 40 % en 2019.

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.

Le Groupe 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 au Groupe 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 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, Goldcar et InterRent. 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, 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 du Groupe.

Le développement des canaux de distributions indirects numériques a également bénéficié de la présence accrue sur le marché des courtiers en location de voitures. Le Groupe 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®, Goldcar et InterRent. 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 le Groupe 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 préparations 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 à un prix déterminé par le Groupe et perçoivent en contrepartie une commission sur ce prix.

L'étendue du réseau du Groupe, 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 « Delivery and Collection ») 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 ».

(1) À noter que la présentation des contrats de location simple en Hors Bilan a évolué avec l'application de la norme IFRS 16 depuis le 1^{er} janvier 2019 qui impose

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 2019 (source : Townhall 2019).

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'agences de location (en fonction du type d'exploitation) qui ont généré un chiffre d'affaires au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

	2019			
	Agences			
	Groupe	Agents	Franchisés	Total
Europe				
Allemagne	332	233	2	567
Royaume-Uni	148	8	5	161
France	258	49	142	449
Italie	48	191	1	240
Espagne	180	37	-	217
Belgique	14	13	-	27
Portugal	39	49	-	88
Irlande	20	5	-	25
Danemark	33	7	-	40
Norvège	45	3	-	48
Finlande	29	13	-	42
Autriche	15	2	29	46
Luxembourg	2	-	-	2
Slovaquie	3	-	9	12
Hongrie	2	-	15	17
Franchises hors Filiales Pays	-	-	465	465
TOTAL EUROPE	1 168	610	668	2 446
<i>Dont agences dans les aéroports</i>	<i>260</i>	<i>25</i>	<i>117</i>	<i>402</i>
Reste du Monde				
Australie	85	7	28	120
Nouvelle-Zélande	21	5	-	26
Goldcar autres pays	27	-	9	36
Franchises hors Filiales Pays	-	-	928	928
TOTAL Reste du Monde	133	12	965	1 110
<i>Dont agences dans les aéroports</i>	<i>63</i>	<i>7</i>	<i>305</i>	<i>375</i>
TOTAL GROUPE	1 301	622	1 633	3 556

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. Les clients de la *BU Cars* représentent quasiment tout le spectre des segments de clientèle (voir la Section 1.6.3). Il est donc 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, des agences travaillant pour le compte de la *BU Cars* sont présentes dans tous types de localisations : aéroports, gares, centres villes.

En parallèle, dans une recherche continue de l'accroissement de la rentabilité 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 2019 a vu l'augmentation du nombre de « supersites » correspondant à cette stratégie de déploiement, soit à travers l'ouverture de nouvelles agences à part entière, soit à travers la modification 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 Low Cost* était 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 Low Cost* par Goldcar en 2018, le Groupe a accéléré le transfert de l'activité low-cost sur des agences entièrement dédiées à ce type d'affaires, principalement Loisirs.

- **BU Mobilité urbaine**

Suite à un fort accroissement de leur activité, les marques de Mobilité urbaine 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 2019, Ubeeqo opère dans 7 villes européennes avec une flotte mondiale de 3 150 véhicules, dont 1 050 sont dédiés aux régimes d'auto partage d'entreprise.

L'identification et le développement de synergies entre les *BU Cars* et *Urban Mobility* dans le cas de partage de places de parking et des coûts de préparation, par exemple, fait l'objet d'une attention particulière.

En 2019, Ubeeqo a remporté l'appel d'offres de Paris et s'est vu allouer 700 voitures supplémentaires, portant l'ensemble de sa flotte à 1100 voitures. La plupart d'entre elles sont des véhicules hybrides ou électriques stationnées dans la rue.

- **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 (voir la Section 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 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 inter pays entre les franchisés du Groupe, le développement de l'activité internationale est soutenu par des efforts de commercialisation conjoints entrepris avec des partenaires interna-

tionaux 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.

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 (2 839 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019, dont 93,5 % en Europe et 6,5 % dans le Reste du Monde, les deux secteurs opérationnels du Groupe) ;
- du chiffre d'affaires lié aux services complémentaires (129 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2019) ;
- des redevances perçues de ses franchisés (55 millions d'euros en 2019).

1.6.5.2 Agences exploitées directement par le Groupe ou par des agents

Agences exploitées directement par le Groupe

Au 31 décembre 2019, le Groupe exploitait directement 1 302 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 2019 (stable par rapport à 2018).

Agences exploitées par des agents

Au 31 décembre 2019, les agents exploitaient 568 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 (stable par rapport à 2018).

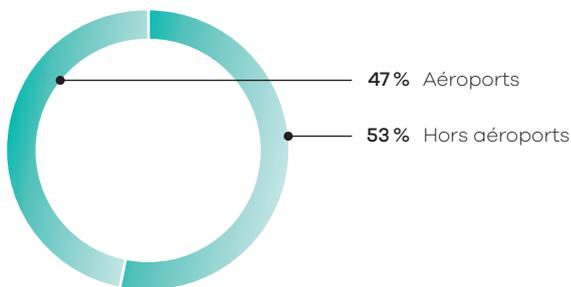
L'emplacement des agences

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.

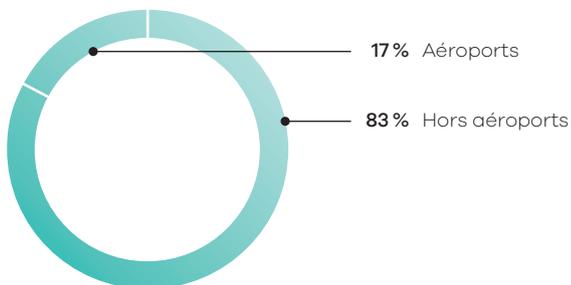
Les graphiques suivants présentent la répartition en pourcentage du nombre d'agences de location exploitées directement par le Groupe et ses agents et du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe dans ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2019.

RÉPARTITION PAR CHIFFRE D'AFFAIRES



Source : Société.

RÉPARTITION PAR NOMBRE D'AGENCES DE LOCATION



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 2019 :

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS DE LOCATION DU GROUPE PAR FILIALE PAYS ENTRE LES AGENCES DANS LES AÉROPORTS ET LES AGENCES HORS AÉROPORT EN 2019

Pays	Aéroports	Hors aéroports
Allemagne	23 %	77 %
Royaume-Uni	39 %	61 %
France	44 %	56 %
Italie	60 %	40 %
Espagne	39 %	61 %
Belgique	44 %	56 %
Australie	60 %	40 %
Nouvelle-Zélande	73 %	27 %
Portugal	64 %	36 %
Irlande	65 %	35 %
Danemark	81 %	19 %
Autriche	64 %	36 %
Slovaquie	68 %	32 %
Hongrie	28 %	72 %
TOTAL	47 %	53 %

Source : Société.

CONCESSIONS AUX AÉROPORTS

Grâce à un important réseau d'agences de location dans les aéroports, le Groupe 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 atteindre 18,0 % en 2019. 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 et loisirs) »).

Afin d'exploiter des agences de location dans les aéroports, le Groupe (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 le Groupe 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'EMG. 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 2019, les franchisés ont exploité environ 1 633 agences de location dans le monde, dont 668 en Europe et 965 dans le Reste du Monde. Les redevances perçues par le Groupe s'élèvent à 55,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. 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 35 pays au 31 décembre 2019, autour du bassin méditerranéen, mais aussi avec la volonté de renforcer la présence de la marque dans d'autres pays en Europe et au Moyen-Orient. 2020 signera les premières ouvertures InterRent en Amérique latine, notamment au Mexique, au Costa Rica, au Panama et en Argentine. Le Groupe prévoit également d'accroître sa présence dans d'autres pays européens (Pays-Bas et Ukraine).

Gestion de l'activité des franchisés

Le Groupe gère son réseau de franchises selon une approche régionale, avec des 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 ont fusionné 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 qui soit cohérente à l'échelle du Groupe. L'année 2020 sera marquée par des ouvertures Goldcar principalement en Europe (Chypre, Malte, Pologne) et en Amérique latine (Mexique et Guatemala). Global étendra également sa présence dans le monde, avec des ouvertures en Afrique (Afrique du Sud, île Maurice) et le renforcement de son déploiement en Europe centrale (Estonie, Lettonie, Lituanie, Malte et Azerbaïdjan).

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 spécifiques 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 EmobG (Europcar, InterRent, Goldcar, Global Europcar dans les Filiales Pays et dans les pays franchisés se sont élevés à 55,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2018 – 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/InterRent/Goldcar 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. Les revenus générés par les partenariats stratégiques représentent moins de 1% des revenus générés par les activités locatives du Groupe en 2019, inchangé par rapport à 2018.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe avait conclu quatre accords de coopération commerciale permettant à ses clients d'accéder à ses services au Canada *via* un accord conclu avec Discount Car and Truck Rentals Ltd en octobre 2013, au Japon *via* un accord signé en septembre 2006 avec Times Car 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.

Le partenariat entre Europcar et le groupe chinois Shouqi Car Rental (« Shouqi ») est effectif depuis le 12 janvier 2017 et depuis lors prolongé tous les 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 professionnels 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.

1.6.5.5 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.

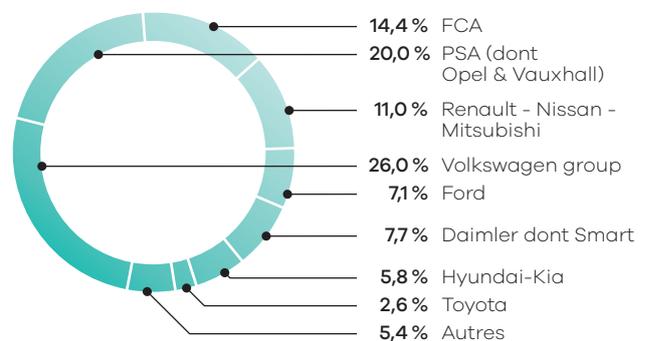
Au total, 36 représentants commerciaux ont été désignés à fin 2019 partout dans le monde, notamment en Asie, en Amérique du Nord/Sud, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe. Afin d'accroître les ventes transfrontalières, le Groupe a commencé à désigner des représentants commerciaux sur les marchés 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 2019. Le Groupe utilise actuellement plus de 300 modèles différents 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 2019.



Source : Société.

La diversité de la flotte 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 2019, le Groupe a pris livraison d'environ 383 000 véhicules et exploité une flotte moyenne de 334 000 véhicules de tourisme et utilitaires en location. La répartition entre véhicules de tourisme et véhicules utilitaires était la suivante sur l'exercice 2019 : 87 % de véhicules de tourisme et 13 % de véhicules utilitaires. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar était de 9,7 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 2019 :

Filiales Pays	Voitures	Véhicules utilitaires
Allemagne	88 %	12 %
Royaume-Uni	86 %	14 %
France	76 %	24 %
Italie	92 %	8 %
Espagne	91 %	9 %
Australie – Nouvelle-Zélande	94 %	6 %
Belgique	92 %	8 %
Portugal	90 %	10 %
Irlande	82 %	18 %
Danemark	74 %	26 %
Buchbinder	67 %	33 %
Goldcar	100 %	0 %
Luxembourg	97 %	3 %

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 taxes 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 haute saison 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 76,0 % en 2019 dans un contexte de forte augmentation de la flotte moyenne de location à 328 016 véhicules hors *Urban Mobility* (en hausse de 3,8 % par rapport à 2018) 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 pluri-annuels 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 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 au bilan depuis le 1^{er} janvier 2019 conformément à l'application de la norme IFRS 16. Pour l'exercice 2018, les contrats de location simple sont encore comptabilisés au hors bilan. Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique la flotte de véhicules du Groupe et la structure de financement⁽¹⁾ de cette flotte :

	Flotte de véhicules Actif	Financements de la flotte	
		Passif	Type de dettes
Au bilan	Actifs de la flotte ⁽²⁾	Dettes liées au financement de la flotte	Facilité de Credit Senior Renouvelable (FCSR) de 1,7 milliard d'euros
			Emprunt obligataire lié à la flotte de 500 millions d'euros
	Facilité de financement de la flotte au Royaume-Uni de 400 millions de livres sterling		
	Autres financements de la flotte (Portugal, Australie/Nouvelle-Zélande, Danemark, Buchbinder, États-Unis, Finlande, Norvège, Irlande)		
	Facilité de Crédit Renouvelable (FCR) de 650 millions d'euros		
	Dettes de loyers de locations simples (sous IFRS 16)		
	Besoin en fonds de roulement de la flotte lié aux engagements de rachats		

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 d'Enregistrement Universel). Le Groupe bénéficie d'une structure flexible de financement adossé à des actifs avec un ratio dette/valeur (soit l'endettement de FCT Sinople, part senior, et de EC Finance Plc divisé par la valeur totale des actifs nets au bilan des Sociétés Securitifleet et Goldfleet) de 94,2% au 31 décembre 2019 (vs. 92,4% au 31 décembre 2018).

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 Mobility Group 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 Mobility Group réalise ses achats auprès des constructeurs ou concessionnaires automobiles. Ces derniers s'engagent, sous

⁽¹⁾ 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 d'Enregistrement Universel pour plus d'informations.

⁽²⁾ Ence inclus les droits d'utilisation des véhicules dans le cadre de contrats de location (sous normes simples répondant aux critères d'IFRS 16).

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

réserve de certaines conditions générales, à accorder à Europcar Mobility Group 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 Mobility Group pour les véhicules achetés dans le cadre des programmes, permettent à Europcar Mobility Group 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 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 2019, malgré le développement de son activité *Low Cost*, 86 % de la flotte d'Europcar (en unités mises en circulation) était couverte par des engagements de rachat contre 87 % en 2018.

1.6.6.4 Véhicules « à risque »

Europcar Mobility Group 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 ».

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 1.6.6 « La flotte du Groupe » et 2.6.3 « Assurances » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Les coûts d'achats hors flotte hors taxes⁽¹⁾ 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

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 Mobility Group vend les véhicules « à risque » au travers de différents canaux, notamment les ventes aux particuliers, les ventes groupées aux grossistes, et les ventes aux courtiers et aux enchères. Pour répondre aux demandes du marché Europcar Mobility Group a mis en place une plateforme électronique de vente en ligne www.2ndmove.eu.

Au 31 décembre 2019, 14 % des voitures de tourisme de la flotte à risque ont des motorisations diesel, contre 25 % en 2018 (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 2020 comme en 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 Mobility Group 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 Mobility Group 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 Mobility Group 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 et/ou de la mécanique. 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.

opérationnelle du réseau de stations et de ses installations, marketing et ventes, communication et publicité, fournitures de bureaux, uniformes, conseil et services) ;

- 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 soit au niveau du service achats Groupe, pour certains gros projets, principalement Informatiques/Digital ou encore Marketing mais aussi 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 27 000 fournisseurs actifs chaque année pour 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 %.

Le service achats hors flotte a défini trois axes de développement prioritaire des achats pour les années à venir :

a) Excellence opérationnelle, dont le déploiement d'une solution P2P (« Purchase to Pay ») 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 les processus P2P vont être revus et harmonisés au sein du Groupe.

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 continue d'évoluer d'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. L'année 2017 a été l'année du développement des achats groupes IT. 2018, celle de la naissance des achats Groupe Services Professionnels et Marketing/communication et en 2019, le service achats a continué sa transformation avec l'arrivée d'un responsable des achats MRO Groupe (*Maintenance Repair and Operations*).

1.6.8 Direction Produit et Technologie

Notre technologie est un élément vital de notre capacité à attirer, engager et servir nos clients, ainsi qu'à nous différencier de la concurrence. Pour accélérer cette transformation digitale, le Groupe a décidé de réorganiser la direction des systèmes d'information en deux départements rattachés à sa présidente : le département Produit et le département Technologie. Ces deux départements ont pour principal objectif de maximiser la création de valeur au travers du déploiement de nouvelles solutions digitales, conçues et développées par les équipes du Groupe. Ils s'assurent également de la continuité de service dans un contexte de croissance soutenue et de la prévention des risques (juridiques, normatifs, d'obsolescence, de sécurité ou de performance). Cette réorganisation s'accompagne d'une centralisation au niveau managériale et budgétaire pour maximiser les synergies entre les « hubs » technologiques répartis dans les différentes *Business Units*.

L'accélération de la transformation digitale passe par un investissement continu dans un certain nombre de fondamentaux détaillés ci-dessous.

1.6.8.1 L'organisation des équipes de développement

Les équipes de développement ont été réorganisées en appliquant en partie les principes des méthodologies Agile et Lean. Parmi les principaux changements, nous pouvons citer :

- la mise en place d'équipes produits pluridisciplinaires (métier, design, développement, tests), colocalisées de préférence, stables dans leur taille et dans leur composition, avec un domaine de compétence fonctionnel précis et limité, et ayant l'autonomie de décision sur les

solutions à mettre en œuvre pour répondre aux initiatives stratégiques définies par le Groupe. Trente et une équipes ont été ainsi constituées à ce jour pour couvrir le périmètre des marques Europcar, Ubeeqo, Goldcar et InterRent. Buchbinder sera intégré en 2020 ;

- la mise en place d'équipes horizontales au service des équipes produits, pour les rendre autonomes sur un certain nombre de domaines transverses parmi lesquels : l'intégration et le déploiement, la sécurité, la data, la méthodologie, les langages de développement et les architectures. Ces équipes horizontales sont également garantes de la cohérence de la vision d'ensemble et contribuent au partage des meilleures pratiques et à la montée en compétence des équipes.
- l'instauration de cycles courts de développement de quinze jours, appelés « sprints », pour délivrer de la valeur incrémentale, de façon régulière et fréquente ;
- l'utilisation de méthodologies de priorisation (méthodes « Objectives and Key Results » et ICE) pour concentrer les efforts des équipes sur les tâches ayant la plus forte valeur ajoutée pour le Groupe ;
- le déploiement et la standardisation des outils de collaboration (Slack), de *knowledge management* (Notion), de suivi des tâches de développement (Jira), de visualisation des *roadmaps* (Roadmunk), etc. ;
- le renforcement des équipes de design pour maximiser l'expérience utilisateur, que l'utilisateur soit un client pour renforcer son engagement et sa récurrence dans nos marques, ou que cet utilisateur soit un employé ou un partenaire, pour automatiser les tâches à forte répétition mais à faible valeur ajoutée.

1.6.8.2 L'architecture

1.6.8.2.1 Le système GreenWay®

Le système d'information de la marque Europcar® est construit autour de l'application centralisée GreenWay®, qui offre une solution intégrée 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 jusqu'à 22 500 sessions simultanées (utilisateurs ou applicatifs). Ce système gère aujourd'hui plus de treize millions de réservations et neuf millions de locations par an. Le Groupe compte plus de 15 000 utilisateurs de GreenWay® dont la plupart sont situés dans les 1 633 agences du réseau Europcar. Environ 383 000 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 et également chez nos franchisés en Suisse, en Autriche. La majorité des sites franchisés du réseau Europcar sont reliés à GreenWay®, notamment pour les fonctions de réservations.

Afin de soutenir sa transformation sur le périmètre Europcar, le Groupe a lancé un plan baptisé «Greenway Transformation» qui vise à découpler les différents domaines fonctionnels de Greenway pour faciliter l'autonomie des équipes de développement produit mais également l'intégration d'applications développées par des tiers. Un certain nombre de principes clefs architecturaux accompagnent ce plan tels que l'«APIsation» (i.e. l'implémentation de couches d'intégration autour des systèmes permettant leur intercommunication et une plus grande modularité), le déploiement des microservices, l'utilisation progressive du «cloud» ainsi qu'un renforcement de la collecte d'informations et du *monitoring*.

1.6.8.2.2 Autres applications et systèmes informatiques

Les autres applications et systèmes utilisés par le Groupe sont principalement Oracle Financials pour la gestion financière et comptable, Salesforce pour sa gestion de la relation Client et pour sa gestion commerciale B2B, un *Datawarehouse* pour l'analyse renforcée de l'ensemble des données de l'entreprise.

Le Groupe utilise également des solutions de collaborative *cloud computing* telles que la suite «Google G Suite» pour répondre aux besoins bureautiques. Les solutions *cloud* (Amazon Web Services et Google Cloud Platform) 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).

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 spécifi-

quement 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 trois applications majeures SIGGER, SARG et SAP. 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 et SAP traite le volet financier. 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».

1.6.8.2.3 Harmonisation des systèmes du Groupe

Le Groupe a entrepris depuis 2019 un plan ambitieux d'harmonisation de ses systèmes. Cette harmonisation vise plusieurs objectifs :

- la rationalisation des investissements techniques au sein du Groupe;
- le partage des meilleures pratiques entre les différentes entités;
- l'homogénéisation du parcours client à travers les différentes marques du Groupe, assurant ainsi une meilleure satisfaction client et un plus fort potentiel commercial.

Le plan d'harmonisation des systèmes va se faire étape par étape sur une durée de 4 ans (avec un objectif de complétion en 2023). Le plan se déroule selon plusieurs directions :

- dimensions techniques : harmonisation des systèmes, des outils, des méthodologies;
- dimensions organisationnelles : harmonisation entre les pays et franchisés, harmonisation entre les marques et *Business Units* du Groupe.

En 2020, on peut notamment citer les plans d'intégration des filiales Buchbinder et Fox Rental Car, ainsi que les premiers déploiements de solutions Groupe visant à couvrir les besoins de l'ensemble de ses marques (solution de site web unique, *Datawarehouse* Groupe, solution SI RH Groupe, etc.).

1.6.8.3 L'intégration et le déploiement continu

L'intégration et le déploiement continu sont des éléments essentiels pour la transformation digitale du Groupe car ils permettent l'accélération et la fiabilisation des mises en production des nouveaux développements et assurent donc une meilleure industrialisation des processus de livraison logicielle. Le Groupe a lancé en 2019 plusieurs chantiers visant à améliorer les méthodes de développement et de mise en production, se basant notamment sur les savoir-faire des entités UbeeQo et Goldcar dans ces domaines. Ces chantiers vont se poursuivre en 2020, notamment avec :

- l'approche «Everything as a Code»;
- le passage des applications du Groupe sur le *cloud*;
- l'automatisation des tests de qualité et de sécurité au plus tôt au cours du cycle de développement;

- l'automatisation du déploiement en production ;
- la généralisation du « feature flag/flipping ».

Dans le cadre de cette recherche de productivité de son organisation Produit & Technologie, le Groupe a mis en place deux indicateurs clefs de suivi de son activité informatique (ou KPI) consistant en le nombre de mises en production par période au travers de l'ensemble de ses systèmes, ainsi qu'en le temps moyen de mise en production d'un code terminé par une équipe de développement.

1.6.8.4 Qualité et sécurité

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. 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 principalement 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. Certaines applications externes à BubiRent sont néanmoins hébergées en dehors de cette infrastructure (notamment le système de gestion de la flotte). L'objectif est de rapidement harmoniser l'hébergement de ces applications pour avoir un modèle cohérent pour l'ensemble du système d'information Buchbinder.

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.

1.6.8.5 Le plan « Data »

En 2019, le Groupe a décidé de mettre l'accent sur son traitement des données (*i.e.* « Data »).

La donnée, nouvel or noir de nos organisations, est en effet au cœur de l'ensemble des processus du Groupe et seule une culture volontairement orientée vers une meilleure collecte, dans les strictes cadres de la législation, une meilleure analyse et un meilleur usage de l'information, permettra la transformation digitale que le Groupe a entamée cette année.

De nombreuses initiatives ont été initiées en cette fin d'année 2019 et devront être déployées sur les deux années à venir :

- la mise en place d'un *Datawarehouse* Groupe, donnant une vue à 360° de l'ensemble de nos données stratégiques ;
- la création de bases de données uniques Client et Flotte, permettant une meilleure connaissance de nos clients, une approche marketing et commerciale plus ciblée, une optimisation de notre flotte et de meilleurs processus d'échanges entre les différentes entités du Groupe ;
- l'implémentation d'une solution d'EPM (*Enterprise Performance Management*) permettant une meilleure vision de l'ensemble de nos dimensions analytiques et un meilleur pilotage de nos activités financières, commerciales et opérationnelles.

Cette forte orientation « données » du Groupe passe non seulement par des solutions techniques, mais également par une évolution de sa culture afin que chacune de ses décisions et chacun de ses processus métier soit étayée et construite autour d'informations quantifiées, vérifiables et de qualité.

1.7 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.

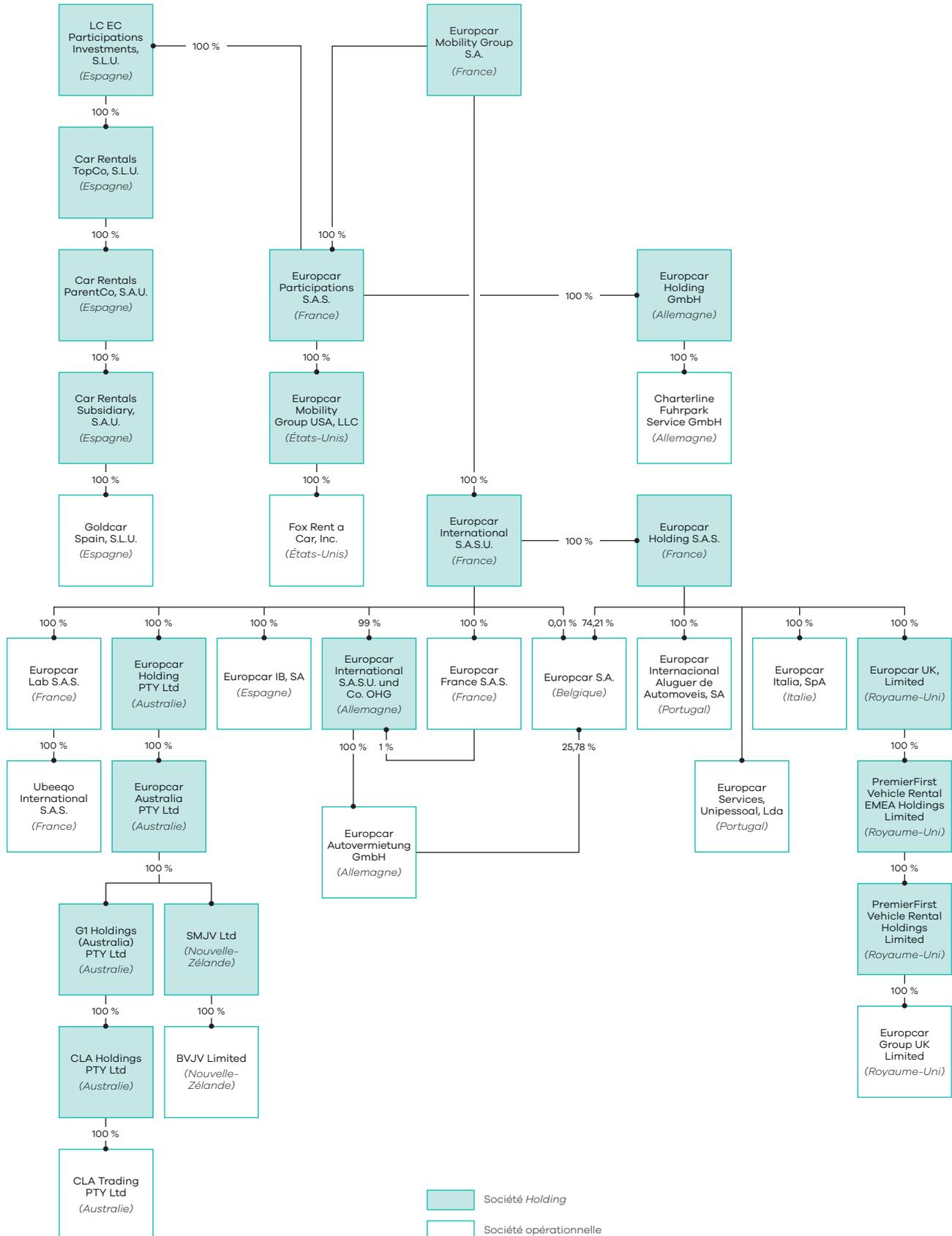
La Société assiste ses Filiales Pays dans le cadre d'un certain nombre de fonctions support. Elle a notamment conclu avec Europcar International S.A.S.U., le 28 septembre 2006, un accord de prestations de services par lequel la Société

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 d'Enregistrement Universel.

1.7.1 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 d'Enregistrement Universel.



1.7.2 Filiales et participations

1.7.2.1 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 d'Enregistrement Universel. 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 et 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 Avenida del Partenon, 16-18, 2a planta, Campos de las Naciones, 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 et 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 ;
- **Europcar Australia Pty Ltd.** est une société de droit espagnol dont le siège social est situé Avenida del Partenon 16-18, 2a planta, Campos de las Naciones, Madrid, 28042, 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 2019 » figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du Document d'Enregistrement Universel.

1.7.2.2 Acquisitions et cessions de filiales en 2019

Le 31 mai 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition de ses franchisés Norvégiens et Finlandais auprès de Matti et de Jussi Holopainen. Les deux sociétés ont une présence forte sur leurs marchés nationaux (n° 1 en Finlande et n° 3 en Norvège). Le chiffre d'affaires combiné des deux activités était de 58 millions d'euros en 2018.

Le 31 octobre 2019, le Groupe a réalisé l'acquisition de la société américaine Fox Rent A Car, un des plus importants acteurs indépendants de location de véhicules aux États-Unis. Fox Rent A Car opère un réseau de 21 stations *corporate* et de plus de 100 en franchise. L'entreprise est présente dans 15 des 25 plus grands aéroports américains avec une flotte d'environ 18 000 véhicules. En 2018, Fox Rent A Car a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 214 millions d'euros.

1.7.2.3 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.

Au cours de l'année 2019, Europcar Lab Italia S.p.A. a accru sa participation dans le capital de la société Wanderio S.p.A., passant de 69,16 % à 91,8 % en acquérant les actions d'actionnaires existants. Le 31 décembre 2019, la participation d'Europcar Lab Italia S.p.A dans Wanderio S.p.A. est passée à 91,83 %.

1.7.2.4 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 2019» du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.7.2.5 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 consolidées 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 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 situé 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 situé Via Alfred Nobel 18, Laives (BZ), Italie et immatriculée au registre du 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 32 Corso Italia, 39100 Bolzane, Italie, et immatriculée au registre du 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.

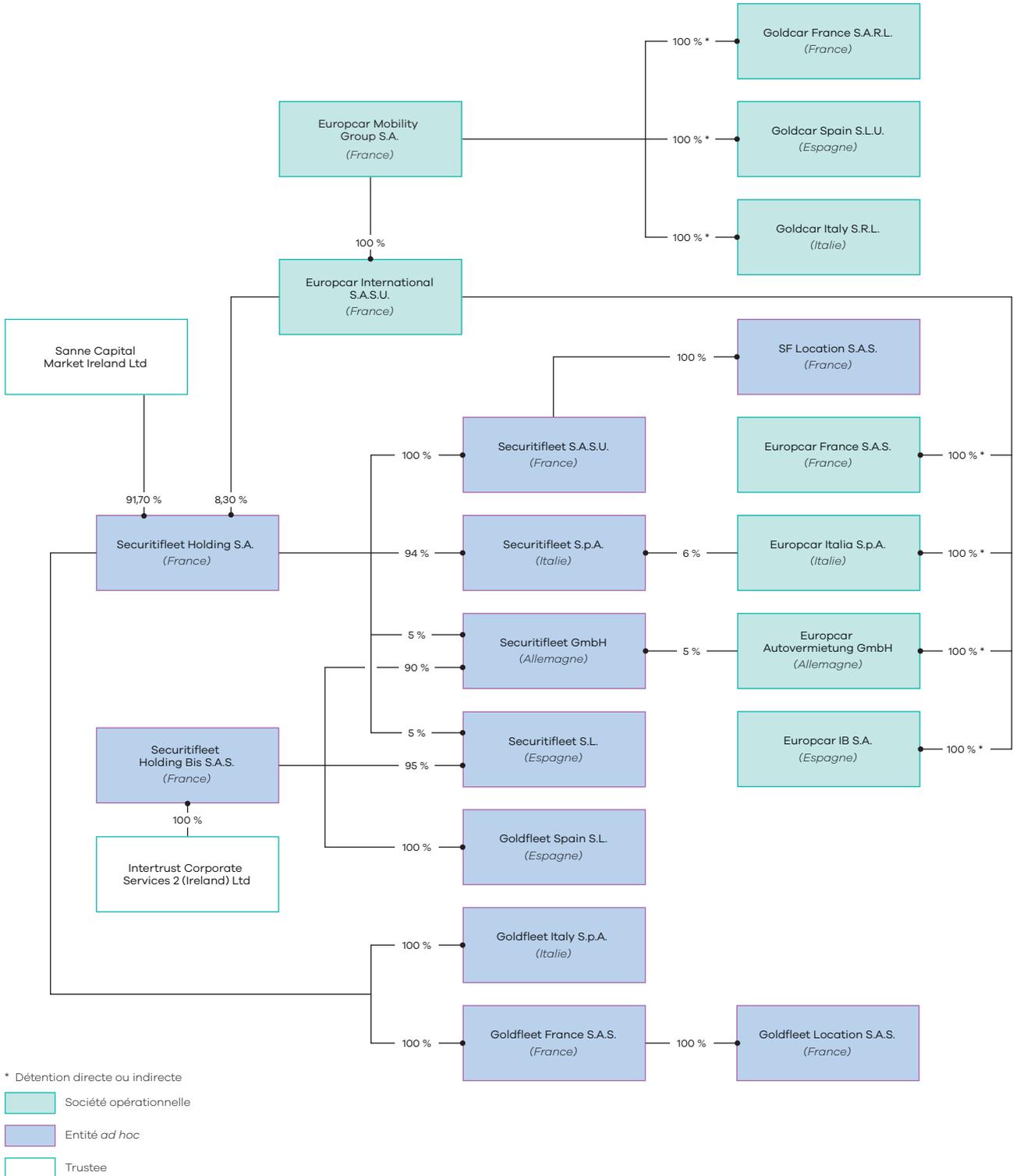
Les Entités Goldfleet Spain S.L., Securitifleet S.L. et Securitifleet GmbH sont des entités détenues, respectivement, à 100 %, 95 % et 90 % par la Société Securitifleet Holding Bis S.A.S.U., elle-même contrôlée par Intertrust Corporate Services 2 (Ireland) Limited, un véhicule *ad hoc* et autonome régi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

- **Goldfleet Spain S.L.U.** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol dont le siège social est situé Carretera Valencia, km 115, Edificio Goldcar, 03550 Sant Joan d'Alacant (Alicante), Espagne et immatriculée au registre du commerce d'Alicante sous le numéro B42572438. 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 situé Calle Trespaderne, 19, Madrid, 28042, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid, Feuille M (310,150), Livre 17.955, page 92, sous le numéro B83382549. 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 d'Enregistrement Universel. 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 2019 ».



1.8 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

1.8.1 Recherche et développement

Le Groupe ne poursuit à proprement parlé aucune activité qualifiable de recherche et développement mais 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'auto partage et de location de véhicules privés).

1.8.2 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 la Société 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 Liechtenstein, (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 était jusqu'à fin 2019 également partie à un contrat de licence croisée conclu avec Advantage OpCo («Advantage»), aux termes duquel (i) Advantage concédait 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 couvrait néanmoins Porto Rico) et (ii) ECI concédait à Advantage une licence exclusive sur la marque «Europcar®» sur le territoire des États-Unis (cette licence ne couvrait 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 5 «Immobilisations incorporelles» des états financiers 2019 figurant à la Section 3.4 «Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019» pour avoir le détail de la valorisation des marques du Groupe.

1.9 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Au 31 décembre 2019, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 438 millions d'euros avant impact IFRS 16 (407 millions au 31 décembre 2018). La variation s'explique principalement par les nouvelles acquisitions réalisées en 2019 et les investissements faits dans les agences du réseau.

Le Groupe loue également un certain nombre d'actifs corporels, notamment certains bâtiments et équipements techniques. En application d'IFRS 16, les contrats de location sont comptabilisés au Bilan sous forme d'un droit d'utilisation sur l'actif loué et d'une dette financière au titre des loyers et des autres paiements à effectuer pendant la durée de la location retenue pour évaluer la dette locative. La valeur brute des droits d'utilisations liée aux contrats de location d'immobilier et d'équipement s'élève à 476 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 m² 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^{er} 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 1 301 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 5.3 « Immobilisations corporelles » des états financiers consolidés 2019 figurant à la Section 3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2

FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2

2.1	RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE	83
2.2	RISQUES OPÉRATIONNELS RELATIFS AUX ACTIVITÉS	85
2.3	RISQUES RELATIFS AU FONCTIONNEMENT ET À L'ORGANISATION DU GROUPE	89
2.4	RISQUES FINANCIERS	93
2.5	RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	98
2.6	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES	102
2.7	ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ	106
2.8	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	108
2.9	PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	111

Les investisseurs, avant de procéder à l'acquisition d'actions de la Société, sont invités à prendre en considération l'ensemble des informations présentées dans le présent Document d'Enregistrement Universel, y compris les facteurs de risques décrits dans le présent Chapitre.

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017-1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés dans le présent chapitre les principaux risques pouvant, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, affecter l'activité, la situation financière, les résultats, les perspectives, l'image ou la réputation du Groupe ou le cours de bourse des actions de la Société, tels qu'identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, et après prise en compte des procédures et contrôles mis en place afin d'identifier, de surveiller et de gérer les risques de façon permanente. Ces procédures et contrôles des risques sont décrits à la Section 2.6 « Procédures de gestion des risques » et à la Section 2.8 « Procédures de contrôle interne » du présent Document d'Enregistrement Universel. 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 d'Enregistrement Universel 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. Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risque que la Société considère, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, comme les plus importants en raison de leur probabilité d'occurrence et/ou de leur matérialité sont mentionnés en premier lieu.

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sauf indication contraire, les données chiffrées 2019 relatives aux Filiales Pays intègrent :

- (i) les données relatives au groupe de sociétés finlandaises et norvégiennes, ancien franchisé du Groupe, acquises par Europcar le 31 mai 2019, pour la période allant du 1^{er} juin au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de cet ancien franchisé est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de cet ancien franchisé n'est consolidé dans les comptes que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé finlandais et norvégien pour la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 mai 2019 ;
- (ii) et les données relatives à Fox, groupe de sociétés de droit américain, acquis par Europcar le 31 octobre 2019, pour la période allant du 1^{er} novembre au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de Fox est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de Fox n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group que pour la période susvisée.

Dans ce chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019 sont réalisées sur la base des données reportées, et n'intègrent donc pas de retraitements relatifs aux acquisitions ou aux cessions des exercices concernés.

Le tourisme et le transport mondial fortement impactés par la pandémie de Covid-19 en 2020

Depuis début mars 2020, le développement international de la pandémie de Covid-19 a contraint un grand nombre de gouvernements à mettre en place des mesures exceptionnelles de restrictions des déplacements ou de confinement et limitant ou interdisant les réunions ou regroupements publics.

Le Groupe a pris les mesures adaptées, tant du point de vue de ses employés et de ses clients que de celui de l'activité, avec une équipe pluridisciplinaire dédiée, sous la supervision du Directoire de la Société.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, l'ampleur de la pandémie et son accroissement toujours en cours à travers le monde ne permettent pas d'évaluer les impacts financiers, ni l'ensemble des conséquences y compris une éventuelle aggravation des occurrences et/ou de la magnitude des conséquences des risques présentés au présent chapitre et notamment « Les risques liés à la baisse de la demande de voyages et de transports dans les régions dans lesquelles le Groupe opère » à la Section 2.1.1, « Les risques liés au caractère saisonnier et sensible aux conditions climatiques du secteur d'activité de la location de véhicules » à la Section 2.1.3, « Les risques liés à l'approvisionnement de la flotte de véhicules du Groupe et aux campagnes de rappel des constructeurs » à la Section 2.2.1, « Les risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat » à la Section 2.2.7, « Les risques de marché » à la Section 2.4.1, « Les risques liés à l'endettement significatif du Groupe » à la Section 2.4.2, « Les 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 prévisionnels de liquidité » à la Section 2.4.3 et « Les risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte » à la Section 2.4.5 du présent chapitre.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il reste très difficile d'évaluer l'étendue des répercussions d'un tel arrêt de l'activité économique dans un si grand nombre de pays tant les réactions en chaîne sont nombreuses, à court terme. Le Groupe examine régulièrement l'évolution de l'épidémie ainsi que ses impacts sur son activité, ses opérations et sa situation financière, et prend toutes les mesures appropriées pour ses clients, ses collaborateurs, ses stations et sa flotte (notamment, s'agissant de la flotte, en profitant de son modèle flexible d'approvisionnement en flotte (avec un engagement de rachat (*buy-back*)).

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

2.1.1 Risques liés à la baisse de la demande de voyages et de transports dans les régions dans lesquelles le Groupe opère (risques élevés)

Le Groupe bénéficie d'un réseau international et opère principalement en Europe. Pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, le Groupe a généré 92,3 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et *holdings* en Europe et 7,7 % 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 2020 pour la zone euro restent très 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 d'Enregistrement Universel.

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 macro-économiques 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 au cours de l'année 2019. 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) »).

Concernant l'épidémie de Covid-19, qui a débuté en Chine en décembre 2019, puis s'est propagée en Europe et aux États-Unis, le Groupe surveille son exposition afin de prendre les mesures adaptées, tant du point de vue de ses employés et des ses clients ainsi que de celui de l'activité, avec une équipe pluridisciplinaire dédiée, sous la supervision du Directoire.

Le Groupe examine régulièrement l'évolution de l'épidémie ainsi que ses impacts sur son activité, ses opérations et sa situation financière, et prend toutes les mesures appropriées pour ses clients, ses collaborateurs, ses stations et sa flotte (notamment, s'agissant de la flotte, en profitant de son modèle flexible d'approvisionnement en flotte (avec un engagement de rachat (*buy-back*)).

Une épidémie de longue durée à l'échelle mondiale accompagnée du maintien de mesures restrictives afin de la contrôler, dans la mesure où elle entraîne un ralentissement des déplacements professionnels et touristiques, a un impact significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Le Groupe a généré 46,7 % de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice clos au 31 décembre 2019 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.

2.1.2 Risques liés à la concurrence élevée dans le secteur de la location de véhicules marqué par des évolutions structurelles (risques élevés)

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. 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 obligeraient 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. Le pourcentage des réservations par Internet pour le Groupe est ainsi passé de 27 % en 2008, à 74 % en 2018 et à 76 % en 2019. 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 d'Enregistrement Universel). 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.

2.1.3 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 2019, le Groupe a généré au cours du troisième trimestre 33,4 % de son chiffre d'affaires consolidé et 78,2 % de son Corporate EBITDA ajusté. À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, l'ampleur de la pandémie de Covid-19, et son accroissement toujours en cours à travers le monde, ont déjà perturbé de façon massive le deuxième trimestre 2020 et impacteront le troisième trimestre 2020, générant un effet défavorable significatif et important sur le chiffre d'affaires et les résultats du Groupe. Tout événement comme l'accroissement du Covid-19 qui

perturberait encore plus l'activité de location au cours des deuxième ou troisième trimestres 2020, 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 du Royaume-Uni de l'Union européenne

Par référendum du 23 juin 2016 le Royaume-Uni a fait le choix de sortir de l'Union européenne (le « **Brexit** »). La date du Brexit, initialement prévue le 29 mars 2019, a été repoussée à plusieurs reprises, de sorte que le Brexit s'est effectivement produit le 31 janvier 2020 à minuit (heure de Paris).

Entre temps, l'Union européenne et le Royaume-Uni sont parvenus le 17 octobre 2019 à un accord établissant les conditions du retrait ordonné du Royaume-Uni de l'Union européenne (l'« **Accord de Retrait** »). L'Accord de Retrait prévoit une période de transition, qui a débuté le 1^{er} février 2020, durant laquelle le Royaume-Uni, devenu État tiers, continue de respecter l'intégralité de l'« acquis de l'Union » (ensemble des directives, normes et standards de l'Union européenne notamment), sans pouvoir participer aux institutions ni être associé aux processus décisionnels européens. En contrepartie, durant cette période de transition, le Royaume-Uni maintient son accès au marché intérieur et à l'Union douanière. La période de transition durera jusqu'au 31 décembre 2020, elle peut toutefois être prolongée de une ou deux années.

Pendant cette période, l'Union européenne et le Royaume-Uni négocieront un nouveau partenariat pour l'avenir, qui définira leur relation future après la période transitoire.

L'incertitude demeure sur les 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 fin de la période de transition. 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 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, en Italie et au Portugal. Ces destinations sont fortement fréquentées par les touristes en provenance du Royaume-Uni 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 viv^e 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 8 « Financement et gestion des risques financiers », sur le risque de change des états financiers 2019 figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ».

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 (risques élevés)

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 ou être contraints 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 tel que le Covid-19 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 canaux de distribution 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 aussi augmenter en raison des taxes liées à la réduction des émissions du type d'énergie imposé, et il ne peut être garanti que le Groupe soit en mesure de répercuter cette augmentation de 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 d'Enregistrement Universel.

Tout changement de normes, difficulté économique ou financière notamment lié au Covid-19, 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 de détention 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, 38 % en 2018 et 32 % en 2019. 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 d'Enregistrement Universel, le Groupe n'a pas encore constaté de baisse de la demande sur le diesel de la part de ses clients.

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 d'Enregistrement Universel, les constructeurs ont réduit pour l'année 2019, comme en 2018,

la proportion des véhicules diesel au profit des véhicules essence. En 2019 la part de véhicules électriques (V^e) dans la flotte est restée très faible (moins de 1% des achats). L'offre constructeur s'élargissant progressivement, le volume de véhicules électriques acheté en 2020 devrait croître par rapport à 2019 mais restera très limité du fait de la priorité donnée par les constructeurs aux clients particuliers. Le Groupe anticipe encore un accroissement de l'offre de véhicules électriques en 2021, pouvant atteindre 10 % des achats de flotte du Groupe.

La nouvelle procédure WLTP (*Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure*) permettant de mesurer la consommation de carburant et les rejets de CO₂ et autres polluants est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2018. Les taux de CO₂ 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 d'Enregistrement Universel, que les gouvernements des différents pays décident à l'avenir de poursuivre des augmentations significatives des taxes basées sur le CO₂, 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 y compris pour l'année 2020. À l'horizon 2021, 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 (risques élevés)

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 30 % des réservations de location de véhicules du Groupe en 2019 (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 d'Enregistrement Universel).

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 à l'incapacité éventuelle du Groupe de détecter des fraudes (risques élevés)

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. Se reporter également aux « Risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe de prévenir les atteintes à la sécurité des données de ses clients et les cyberattaques » à la Section 2.3.4 du présent chapitre. 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.

2.2.4 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 d'Enregistrement Universel). 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.

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

Les redevances perçues des franchisés se sont élevées à 55,2 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Dans les contrats en vigueur en 2018 et 2019, 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, pouvant comprendre 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, 17 contrats ont été renouvelés et/ou signés en 2019, 35 contrats devraient être renouvelés en 2020, 14 en 2021, 22 en 2022 et 28 en 2023. S'agissant de la marque InterRent, 13 contrats ont été renouvelés et/ou signés en 2019, 18 contrats devraient être renouvelés en 2020, 6 en 2021 et 7 en 2023.

Le réseau Europcar est composé de 118 franchisés. Le réseau Buchbinder est composé de 13 franchisés. Le réseau Goldcar est quant à lui composé de 7 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 offriraient 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 d'Enregistrement Universel).

2.2.6 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 2019, le Groupe a généré 43,9% 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 18% sur 2019, sans prise en compte de l'acquisition de Fox Rent A Car au États-Unis. 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.

2.2.7 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 et 86 % en 2019 (étant précisé que le taux de 86 % en 2019 ne prend pas en compte la flotte de Fox, d'Europcar Finlande et d'Europcar Norvège). 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 en particulier, celles résultant de l'épidémie de Covid-19, 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, pouvant résulter des conséquences de l'épidémie de Covid-19. 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 pluri-annuels 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 d'Enregistrement Universel).

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 de sa flotte et, de ce fait, que le même niveau de flexibilité dans la gestion de sa flotte sera maintenu à l'avenir. Ceci pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

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

2.3.1 Risques liés à la stratégie du Groupe (risques élevés)

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 21 Filiales Pays en direct et 117 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 d'Enregistrement Universel). 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 d'Enregistrement Universel). 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 d'Enregistrement Universel).

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 la fois à capitaliser efficacement sur l'expertise des sociétés intégrées afin d'optimiser les efforts de développement, et à gérer les différences culturelles et de façon de travailler qui peuvent exister entre le Groupe et la ou les sociétés acquises, notamment lorsque celles-ci opèrent dans des

géographies ou des industries qui diffèrent largement des activités cœurs du Groupe.

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 (risques élevés)

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 d'Enregistrement Universel). 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, mais le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'anticiper ces évolutions ou d'avoir les moyens d'acquérir, 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 réglemen-

taires 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 (risques élevés)

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 d'Enregistrement Universel). 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 d'Enregistrement Universel). 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'incapacité éventuelle du Groupe de prévenir les atteintes à la sécurité des données de ses clients et les cyberattaques (risques élevés)

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 d'Enregistrement Universel).

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 soient 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 amendes et des enquêtes administratives ou à d'importantes mises en cause de responsabilité civile ou pénale, lesquelles pourraient porter un préjudice important à l'activité, aux résultats d'exploitation et à la situation financière du Groupe.

2.3.5 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 en 2018 au sein de la direction des Ressources Humaines du Groupe de façon à sécuriser les compétences « clés » nécessaires à la transformation du Groupe. Des revues des talents ont ainsi été créées et étendues ; elles sont présentées tous les ans au Comité des Rémunérations et des Nominations du Groupe et au Conseil de surveillance. Par ailleurs, des Mobility Forum ont été créés pour favoriser les mobilités au sein du Groupe.

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.

2.4 RISQUES FINANCIERS

2.4.1 Risques de marché (risques élevés)

Par ses activités, le Groupe est exposé à différents risques financiers qui, dans le contexte du Covid-19 et de ses conséquences ne peuvent être évaluées pleinement à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, et peuvent être exacerbés dans le contexte de cette pandémie: 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 financiers 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. En 2019, le Groupe, dans un souci permanent d'optimisation de ses conditions de financement, a profité d'une orientation favorable des marchés et a procédé au réaménagement et à l'amélioration des termes financiers de certaines couvertures de taux. L'analyse détaillée de ces risques figure à la Note 8 « Financement et gestion des risques financiers » de la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 22 % de son chiffre d'affaires consolidé en dehors de la zone euro pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

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, notamment plus récemment au dollar américain. 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 8 « Financement et gestion des risques financiers » de la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.4.2 Risques liés à l'endettement significatif du Groupe (risques élevés)

Le financement est décrit à la Section 3.2.1 « Présentation générale » du présent Document d'Enregistrement Universel.

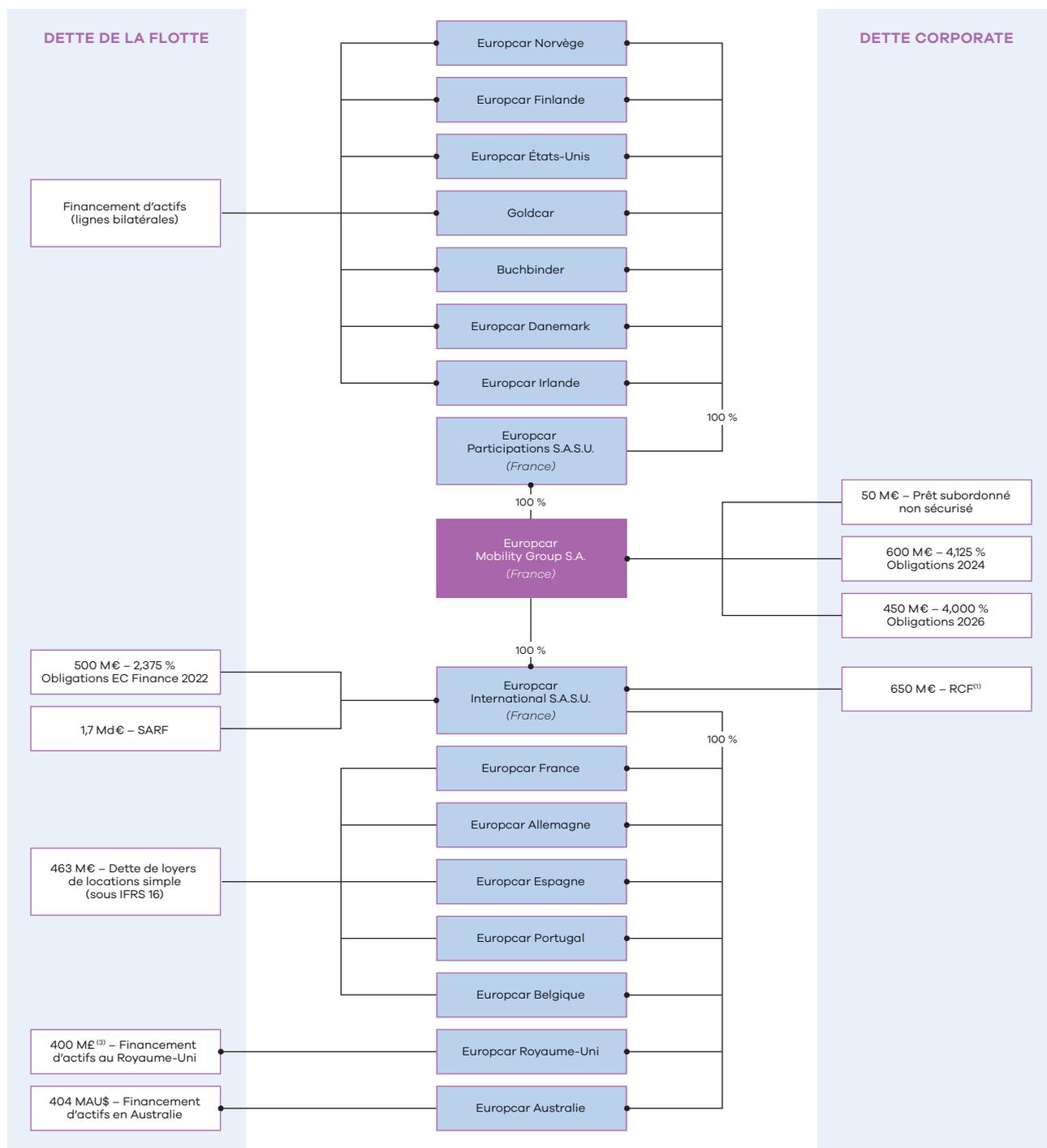
Au 31 décembre 2019, le montant total des dettes financières consolidées du Groupe s'élevait à 4 803 millions d'euros (3 747 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les engagements de loyer des contrats de location simple, présentés jusqu'en 2018 dans les engagements hors bilan, sont désormais

inscrits au bilan conformément à la norme IFRS16. Une dette de loyer a été comptabilisée pour 485 millions d'euros au 31 décembre 2019.

L'augmentation en 2019 des passifs financiers (dettes financières au bilan) est principalement liée aux dettes d'acquisition et dettes de flotte liées aux acquisitions réalisées au cours de l'année 2019.

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 2019. Chaque finan-

cement 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 d'Enregistrement Universel.



(1) Le RCF a été porté de 500 millions d'euros à 650 millions d'euros le 29 mai 2019.

(2) Des amendements à la 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 (ce crédit relais a été remboursé progressivement au cours de l'année 2019 et en totalité à fin décembre 2019).

(3) La ligne de financement de la flotte du Royaume-Uni signée le 19 octobre 2018 d'un montant de 400 millions de livres sterling et de maturité 3 ans avec 2 options d'extension de 1 an a été étendue à octobre 2022 par l'exercice de la première option d'extension.

Sur le montant total des passifs financiers, le Groupe estime qu'environ 3 459 millions d'euros sont destinés au financement de la flotte au 31 décembre 2019. Ces passifs sont majoritairement garantis ou adossés à des actifs, principalement constitués de véhicules. Ils se composent de 110 millions d'euros au titre de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable d'un montant total de 650 millions d'euros (la « Facilité de Crédit Senior Renouvelable » ou « RCF »), 1 134 millions d'euros au titre de l'emprunt de premier rang renouvelable destiné aux financements d'actifs (la « SARF », d'un montant total maximum susceptible d'atteindre 1 700 millions d'euros), 369 millions de livres sterling (soit 434 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 »), 242 millions de dollars australiens (soit 151 millions d'euros) au titre des facilités destinées au financement de la flotte en Australie et en Nouvelle-Zélande, 283 millions d'euros au titre des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte de Buchbinder, 126 millions d'euros au titre des facilités destinées au financement de la flotte Goldcar et 256 millions d'euros au titre des facilités destinées au financement d'une partie de la flotte principalement au Portugal, en Irlande et au Danemark. Conformément à la norme IFRS16, une dette de loyer a été comptabilisée pour 485 millions d'euros au 31 décembre 2019.

En outre, une partie importante des actifs du Groupe a été donnée en garantie de la dette consolidée mentionnée ci-dessus. La 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, 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 2024 et les Obligations Subordonnées 2026 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).

2.4.3 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 prévisionnels de liquidité (risques élevés)

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

La Société a annoncé le 3 mai 2020 la mise en place d'un plan de financement destiné à consolider la liquidité du Groupe et pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financements de véhicules et ses besoins corporate liés aux impacts de la pandémie de Covid-19. Pour une description des financements mis en place entre le 31 décembre 2019 et la date du présent Document d'Enregistrement Universel, voir les Sections 1.2.3 « Événements marquants post-clôture » et 3.2.3.5 « Description des financements conclus après le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel. L'endettement significatif du Groupe tel que celui pouvant résulter des conséquences du Covid-19 sur l'activité de la Société, 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 tels que les conséquences du Covid-19, qui ne peuvent à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, être évaluées, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les résultats d'exploitation et/ou la situation financière du Groupe.

Au cours des prochains mois, compte-tenu des incertitudes auxquelles il va être confronté, le Groupe poursuivra activement ses efforts pour rationaliser sa base de coûts et adapter la structure de son capital ainsi que celle de sa dette aux évolutions de son environnement d'affaires, avec souplesse et agilité.

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

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 dont l'ampleur et la durée de l'épidémie

de Covid-19, 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 honorer 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 2019, voir la Note 8 « Financements et 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 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Pour certaines des échéances de ses dettes qui 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.

Il est précisé à ce titre que dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, le Groupe a engagé un plan extraordinaire de réduction des coûts et de préservation de ses liquidités annoncé le 23 mars 2019, comprenant notamment une réduction du volume de la flotte, le gel de ses dépenses d'investissement, l'annulation du versement du dividende au titre de l'année 2019 et la mise en place d'un plan de financement destiné à consolider la liquidité du Groupe et pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financements de véhicules et ses besoins corporate liés aux impacts de la pandémie de Covid-19 (voir les Sections 1.2.3 « Événements marquants post-clôture » et 3.2.3.5 « Description des financements conclus après le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel). Le Groupe est, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, toujours en négociation dans certains pays dans lesquels il opère, en vue d'éventuels prêts avec garantie d'État, pour renforcer ses liquidités dans le cadre global de ses financements.

2.4.4 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 1.7.1 « Organigramme simplifié du Groupe » du présent Document d'Enregistrement Universel). 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.

2.4.5 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 la SARF, les Obligations EC Finance et la Facilité Club au Royaume-Uni Voir la Section 3.2 « Trésorerie et

capitaux du Groupe » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 :

- l'ampleur de la pandémie de Covid-19, son accroissement ainsi que ses conséquences y compris une éventuelle aggravation des occurrences et/ou de la magnitude des conséquences ;
- 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. 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.

2.4.6 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 2024, les Obligations Subordonnées 2026 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 2024, des Obligations Subordonnées 2026 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 2024, des Obligations Subordonnées 2026, 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 honorer ses dettes. Lors de la survenance d'un cas de défaut au titre du Contrat RCF, les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement des dites 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 d'Enregistrement Universel).

La 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, en Espagne 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 de la SARF, voire un défaut au titre de ce dernier. Outre les dispositions habituelles relatives au défaut, la SARF prévoit que toute accélération relative à la RCF, aux Obligations Subordonnées 2024, aux Obligations Subordonnées 2026 ou aux Obligations EC Finance constituera un cas de défaut de « niveau 2 » en vertu de la SARF (voir la Section 3.2 « Trésorerie et capitaux du Groupe » du présent Document d'Enregistrement Universel). Une violation d'un de ces engagements, ratios, tests ou restrictions pourrait entraîner un cas de défaut en vertu de la 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 de la 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 de la SARF, ainsi que les intérêts courus, immédiatement dus et exigibles.

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 de la 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 d'Enregistrement Universel.

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 (risques élevés)

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 B to C du Groupe est régie par les règles en vigueur en matière de protection du consommateur. Dès lors, toute modification de ces lois, des textes pris pour leur application ou de la jurisprudence en vigueur sur des sujets tels que, notamment, la transparence des prix, la non-discrimination tarifaire, les clauses abusives, les exigences d'information précontractuelle ou de recueil du consentement devra impérativement être mise en œuvre, ce qui pourra, le cas échéant, impliquer des coûts (coûts de développement des systèmes d'information, coûts logistiques...) et/ou une modification de ses pratiques commerciales. 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.

Le non-respect des règles en matière de droit de la consommation peut également, d'une part, affecter la réputation et l'image du Groupe, notamment en cas d'actions de communication émanant d'associations de consommateurs, de contentieux ou de sanctions émanant d'autorités et pouvant faire l'objet de médiatisation, et d'autre part, le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe du fait des condamnations et sanctions pouvant être prononcées. Les activités du Groupe peuvent en effet faire l'objet d'enquêtes diligentées par les autorités en charge d'assurer la protection du consommateur, pouvant se solder par de lourdes sanctions financières et par une médiatisation préjudiciable à l'image et à la réputation du Groupe. La possibilité offerte aux associations de consommateurs d'introduire des actions de groupe fait également peser un nouveau risque sur le Groupe, du fait de la médiatisation qui peut être associée à ce type d'actions et du montant consolidé des condamnations. Certaines entités du Groupe, qui font l'objet d'une vigilance régulière ou d'enquêtes plus approfondies de la part des autorités de la consommation, entretiennent un échange avec ces autorités et les 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 lesquels 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 poursuivi, au cours de l'exercice 2019, 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 à la hauteur des attendus, 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.

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

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.

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 SA (« 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 d'Enregistrement Universel.

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 d'Enregistrement Universel.

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 1.6.8.1 « Le système Greenway® » du présent Document d'Enregistrement Universel) 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 d'Enregistrement Universel). 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 incor-

porelles » du présent Document d'Enregistrement Universel). 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 d'Enregistrement Universel. 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 d'Enregistrement Universel), 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 concurrence 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, commer-

ciale, 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 Comité exécutif Groupe 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 Comité exécutif Groupe 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 2019, dans son contenu et dans son exécution, identifiant 17 risques clés pour le Groupe.

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.

Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'article L. 225-37, 6^e 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, dispose 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 d'Enregistrement Universel sur les facteurs de risques et la Déclaration de Performance 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 d'Enregistrement Universel);
- 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 d'Enregistrement Universel;

- 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 d'Enregistrement Universel. 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 d'Enregistrement Universel, 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.

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).

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.

Une fois cette analyse effectuée et les insuffisances corrigées, le Groupe étudie le remplacement des couvertures de la société acquise par ses propres couvertures.

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'AIG Europe Ltd. (« AIG ») 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 « auto-financés » via différents schémas (fond de Franchise, Loss Retention agreement et une captive de réassurance au sein d'Euroguard Protected Cell, PCC). Dans ce cas, AIG 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 auprès d'Europcar ou d'Euroguard.

La part des sinistres engageant la responsabilité civile automobile du Groupe supérieure au seuil de 500 000 euros par sinistre, est transférée à AIG. 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 2019, le coût total estimé pour l'Europrogramme était de 100 millions d'euros. Les polices d'assurance qui composent l'Europrogramme ont été renouvelées à compter du 1^{er} janvier 2019 pour une période de trois ans en prévision de la date d'expiration du précédent contrat à long terme au 31 décembre 2029, dans des conditions plus favorables que celles conclues en 2018. L'accord à long terme est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2019 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.

Espagne

Les risques de responsabilité automobile Europcar Espagne ne sont pas couverts par l'Europrogramme. Depuis le 1^{er} 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^{er} avril 2018 pour une période de trois ans. Les limites globales de cette police s'élevaient 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 2019 s'élève à 9,5 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

australien et un plafond d'environ 30 millions de dollars australiens (soit environ 20,5 millions d'euros); à compter du 1^{er} 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 2019 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.

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 18,6 millions de DKK sur 2019 (soit 2,5 millions d'euros).

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 16,8 millions d'euros en 2019.

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 avait également mis en place son propre programme d'indemnisation pour une partie de la flotte. Ce type de couverture, qui n'est pas souscrit chez Europcar (voir Section 2.6.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel) a pris fin courant 2019 et n'a pas été renouvelé.

La prime d'assurance s'élevait à 38 millions d'euros en 2019.

Finlande/Norvège

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité de la Finlande et de la Norvège pour les véhicules. Ils sont assurés par le biais de politiques de transfert de risques classiques dans les différents pays. Il est à noter que la Norvège a un programme d'assurance des dommages aux véhicules (casco).

Les polices sont renouvelées sur une base annuelle et prévoient le montant des primes et des frais à payer par ces pays pour bénéficier de cette couverture.

La prime d'assurance s'élevait à 1,5 million d'euros en 2019 (sur 6 mois).

Ubeeqo

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité d'Ubeeqo pour les véhicules à l'exception de l'Irlande (GoCar) assuré par l'Europrogramme depuis juin 2019. Ubeeqo est assuré par le biais de politiques de transfert de risques classiques dans les différents pays.

Les polices sont renouvelées sur une base annuelle et prévoient le montant des primes et des frais à payer par Ubeeqo pour bénéficier de cette couverture.

En vertu de cette politique, Ubeeqo indemnise les tiers pour les dommages corporels et matériels. La prime d'assurance s'élevait à 2,3 millions d'euros en 2019.

Fox Rent A Car

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité de Fox Rent A Car pour les véhicules.

La responsabilité civile automobile de Fox Rent A Car est assurée par une captive d'assurance (KEOKA Insurance) appartenant à Fox Rent A Car. Cette captive est gérée et réassurée par une filiale de l'assureur Zurich American Insurance Company, Empire Fire and Marine Insurance Company. La responsabilité civile automobile couvre la partie obligatoire différente dans chaque État et propose une couverture supplémentaire (jusqu'à 1 million d'euros).

En vertu de cette politique, Fox Rent A Car indemnise les tiers pour les dommages corporels et matériels. La prime d'assurance s'élevait à 0,6 million d'euros en 2019 (sur 2 mois).

Facteurs d'évolution des coûts de la responsabilité civile automobile

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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, Finlande/Norvège, Ubeeqo et Fox Rent a Car combinés) était de 177 millions d'euros, dont 102 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.

Le Groupe a comme objectif d'intégrer à l'Europrogramme les différents pays et acquisitions qui n'en font pas partie. Des études comparatives sont initiées lors des renouvellements des polices comme cela a été le cas en 2019 pour Buchbinder et certains pays de Goldcar.

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 2019, 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 89,2 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 l'Introduction en bourse, 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 est homogénéisé pour la majorité des Filiales Pays 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 pluri-annuel.

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 est communiqué aux employés du Groupe et est partagé avec ses diverses parties prenantes. 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* locaux.

Le Comité *Compliance* doit se réunir une fois par an, et comprend les responsables suivants :

- secrétaire Général (Président);
- *General Counsel*;
- Directeur Economic Law;
- Directeur de l'audit interne Groupe;
- Directeur des Ressources Humaines Groupe;
- *Compliance Officer*, Grande Bretagne;
- *Compliance Officer* de la BU Law Cost, Spain;
- *Compliance Officer* de la BU nouvelle mobilité;
- *Compliance Officer* de la BU Vans and Trucks;
- *Group Compliance Officer*, acting as *Secretary of the Committee*.

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 sur les sujets de *Compliance* 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 pluri-annuels à tous les échelons;
- il révisé les rapports annuels sur la conformité soumis au Directoire;
- il examine et gère les alertes.

Le *Compliance Officer* Groupe et les *Compliance Officer* locaux

Le *Compliance Officer* Groupe, avec l'aide des *Compliance Officer* locaux, 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 corruption.

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. Il instruit le dossier en cas de dénonciation de faits présumés non-conformes.

Un *Compliance Officer* local est nommé dans chaque Filiale Pays. Il sera notamment chargé de mettre en œuvre le programme de *Compliance* à l'échelle local. Les juristes locaux tiendront à terme le rôle de *Compliance Officer* local.

Programme pluri-annuel de *Compliance*

Le plan pluri-annuel 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 Directoire 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 pluri-annuel 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 déclenchera 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 consulte 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, Goldcar, Finlande, Norvège et Fox).

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. 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. 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. Le prochain test complet est prévu en mars 2020. Des exercices partiels sur chaque environnement fonctionnel ont par ailleurs été réalisés régulièrement en 2019.

Les applications exposées sur Internet sont soumises régulièrement à des tests d'intrusion.

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, en coordination avec le *Compliance Officer*.

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 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'auto-évaluation.

La campagne annuelle d'autoévaluation 2019 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 et les nouvelles acquisitions. 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'auto-évaluation 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, Finlande, Norvège et Fox). 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 d'Enregistrement Universel).

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 d'Enregistrement Universel, 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 février 2017, un appel a été interjeté devant la Cour Administrative de Lazio (TAR).
- 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 néanmoins décidé d'engager une procédure de non-conformité pour une violation présumée du Code italien de la consommation. Une amende de 680 000 euros a été notifiée en février 2018 et a été payée. En avril 2018, un appel complémentaire a été interjeté devant la Cour Administrative de Lazio (TAR). Fin mars 2019, le TAR a rendu son jugement relatif à l'appel susmentionné et à l'appel complémentaire et a confirmé les décisions de l'ACI et les arguments à l'appui de ces décisions. Goldcar a introduit en juin 2019 un recours devant le Consiglio di Stato (CDS). La première audience devrait être programmée dans le courant de l'année 2020.

- Le 30 mai 2019, l'ACI a diligenté une opération de contrôle sur sites dans le cadre d'une enquête sur différentes plaintes de consommateurs dénonçant des pratiques illicites. L'audience a eu lieu le 1^{er} août 2019 et le 4 novembre 2019, l'ACI entrait en voie de condamnation et imposait une amende de 3 400 000 euros pour non-respect de sa décision précédente. Goldcar a fait appel de cette décision le 27 décembre 2019 devant la Cour Administrative de Lazio. La première audience devrait intervenir dans le courant de l'année 2020.

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^e chambre civile de la Cour de São 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 d'Enregistrement Universel, 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. 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.

Le litige a été clos en 2019.

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.

ALLIANZ IARD a initié une action à l'encontre d'Europcar France et AIG devant le Tribunal de Commerce de Nanterre sur la base de la loi du 5 février 1985 afin d'obtenir une condamnation jointe au paiement de la somme de 3 902 743,37 euros, Europcar et AIG ont demandé au Tribunal de sursoir à statuer dans l'attente de la décision de la Cour de cassation dans le litige sur la responsabilité des experts.

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 anti-concurrentielles. 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.

Europcar Group UK et Mastercard sont entrés fin 2019 en négociation et ont trouvé un accord amiable mettant fin à l'action d'Europcar Group UK à l'encontre de Mastercard.

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 10 « Provisions, 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 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel).

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 revue fin 2019 de la dernière estimation du risque qui a été effectuée au 31 décembre 2018 a été diligentée. 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.

Litige contre Gefion relatif à la couverture d'assurance véhicules de Charterline

Charterline a conclu en 2018 une couverture d'assurance pour sa flotte automobile avec l'assureur Gefion (responsabilité civile et dommages) pour plus de 16 000 véhicules. Gefion a cessé d'honorer les remboursements des dommages. Plus de 13 000 demandes de remboursement sont à ce jour non honorées. Charterline a introduit, à ce jour, 321 actions pour un montant de 620 000 euros en juin 2019 devant le Bad Kreuznach District Court.

À titre reconventionnel, Gefion demande que le contrat soit déclaré nul et que l'ensemble des indemnités reçues par Charterline soient remboursées. Une prochaine audience est à fixer durant le premier semestre 2020.

Notification par la DPA Bavaroise de l'existence d'une faille de sécurité sur un serveur de Buchbinder

Buchbinder a été notifiée le 20 janvier 2020 par la DPA Bavaroise d'une faille de sécurité existante sur un des serveurs de back-up hébergé et maintenu par son prestataire. La faille a été identifiée et close immédiatement. Une nouvelle campagne de test de sécurité a été immédiatement lancée et l'information des clients a été intégralement diligentée par voie de presse le 24 janvier 2020.

Buchbinder coopère pleinement avec les autorités. La société est en cours d'évaluation d'impact.

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^{er} 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^{er} 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^{er} 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.

Un accord a été trouvé en mars 2019, Europcar reconnaissant certaines infractions et acceptant de payer la somme de 350 000 dollars australiens. Par une décision en date du 14 août 2019, le tribunal a avalisé cet accord.

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).

Ce litige est clos.

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 2019.

Litige avec dix anciens salariés

Le Groupe est défendeur dans une procédure de référé devant le Conseil de 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 de 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 référé 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 de 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.

Les audiences auront lieu en mai 2020 pour les huit collaborateurs et en juin 2020 pour les deux salariés protégés.

Une provision de 800 000 euros est provisionnée dans les comptes d'Europcar International S.A.S.U. en date du 31 décembre 2019.

3

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

3.1	ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	118
3.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE	131
3.3	INVESTISSEMENTS	159
3.4	COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019	161
3.5	ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR MOBILITY GROUP SA	239
3.6	COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	241
3.7	INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP SA	263
3.8	PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2020	264
3.9	INFORMATION SUR LES TENDANCES ET LES OBJECTIFS À MOYEN TERME	265
3.10	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	265
3.11	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019	265

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sauf indication contraire, les données chiffrées 2019 relatives aux Filiales Pays intègrent :

- (i) les données relatives au groupe de sociétés finlandaises et norvégiennes, ancien franchisé du Groupe, acquises par Europcar le 31 mai 2019, pour la période allant du 1^{er} juin au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de cet ancien franchisé est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de cet ancien franchisé n'est consolidé dans les comptes que pour la période susvisée. Les éléments chiffrés relatifs aux franchisés intègrent donc les données relatives à l'ancien franchisé finlandais et norvégien pour la période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 mai 2019 ;
- (ii) et les données relatives à Fox, groupe de sociétés de droit américain, acquis par Europcar le 31 octobre 2019, pour la période allant du 1^{er} novembre au 31 décembre 2019. Il est précisé que le bilan de Fox est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group au 31 décembre 2019, mais que le compte de résultat de Fox n'est consolidé dans les comptes d'Europcar Mobility Group que pour la période susvisée.

Dans ce chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019 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 2019 et 2018, tels qu'ils figurent à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 le livre sterling, le dollar australien, le dollar néo-zélandais, la couronne danoise et le dollar américain) et a retraité certaines données de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à taux de change constants de l'exercice clos le 31 décembre 2019 afin de donner une vision plus précise de sa performance.

Sauf indication contraire explicite, les chiffres de l'exercice 2019 sont présentés dans les notes et tableaux avant application de la norme IFRS 16.

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, Urban 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. À ce titre, le Groupe a décidé en 2019 de concentrer son offre de véhicules utilitaires et camions dans de structures de « super-sites » plus à même de s'adresser au secteur BtoB traditionnellement fort dans ce marché.
- 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 67 % en 2019 (contre 65 % en 2018), 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 2019, les agences dans les aéroports directement exploitées par le Groupe et par des agents ont représenté 47 % du produit des activités de location du Groupe contre 53 % 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, la couronne danoise et le dollar américain).

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 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 catégories de véhicules 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 australiens, néo-zélandais, américains 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

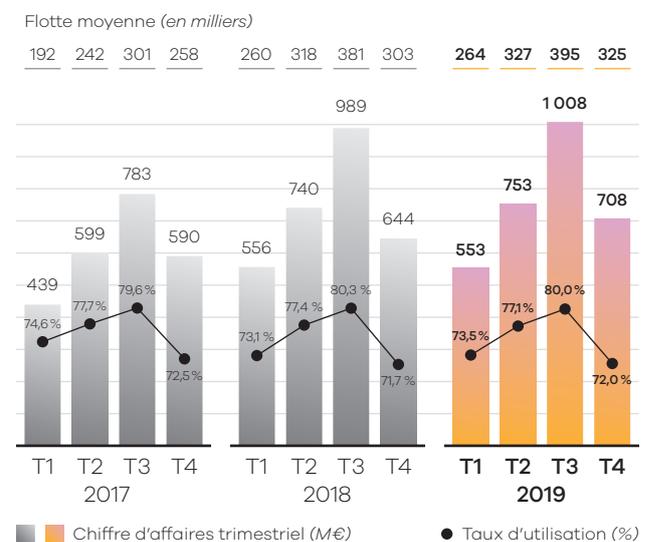
Le secteur d'activité de la location de véhicules est saisonnier et sensible aux conditions climatiques. Une hausse significative d'activité se produit généralement pendant les mois de juin à septembre. Le segment « loisirs » se caractérise par une demande plus élevée durant la période estivale et les 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 72 % de son Corporate EBITDA ajusté (hors mobilité et acquisitions 2019) au cours du troisième trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 (contre 70 % en 2018). 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 2019, les locations « loisirs » représentaient 61 % du produit des activités de location du Groupe contre 39 % pour les locations « affaires ».

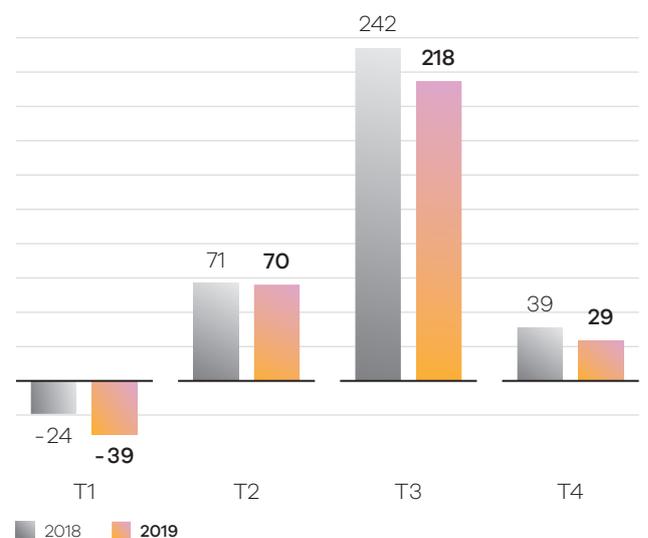
La bonne gestion du caractère saisonnier de l'activité est un aspect important du modèle financier du Groupe. Le Groupe cherche à saisir l'activité en période de pics (hebdomadaire ou annuel) tout en étant attentif aux coûts de détention de la flotte dans les périodes qui précèdent et suivent ces périodes (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 2019 représente 45 % (hors acquisitions 2019) du produit des activités de location de la *Business Unit Low Cost* (contre 48 % en 2018). 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 2019, 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 2019 et 2018 :



Structure des coûts et efficacité opérationnelle⁽¹⁾

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. 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 25 % du chiffre d'affaires) 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 2019 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 jusqu'en 2018 et aux «charges d'amortissement» des droits d'utilisation en 2019,
 - les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, qui ont représenté 4 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2019, 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 2019.

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 2019) 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 2019 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 les redevances versées aux agences de voyages, aux partenariats (easyJet...) à l'e-commerce et aux calls centers, ont représenté 10 % de la base des coûts opérationnels au titre de l'exercice 2019 et varient en fonction des canaux et des volumes de ventes,
 - les coûts liés à la location, qui ont représenté 28 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2019 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⁽¹⁾

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 51% de la base des coûts de réseau et 10 % du chiffre d'affaires en 2019) englobent l'ensemble des frais liés à la masse salariale ;
- **les frais généraux du réseau** (qui ont représenté 24 % de la base des coûts de réseau et 5 % du chiffre d'affaires

(1) Chiffres donnés sur la base du périmètre hors mobilité et hors acquisitions 2019 (Finland, Norvège et Fox).

en 2019) 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 20 % de la base des coûts de réseau et 4 % du chiffre d'affaires en 2019) 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 2019) 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 ⁽¹⁾

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 avant impact IFRS 16, 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 sont restés stables entre 2018 et 2019 sur le périmètre hors mobilité et hors acquisitions 2019. Cette stabilité est notamment due au contrôle accru sur les frais du siège avec les premiers effets du projet « HQ 2020 ».

D) INDICATEURS DE LA STRUCTURE DES COÛTS ET DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾

Les coûts unitaires de la flotte exprimés en nombre de jours de location de véhicules ont connu une légère augmentation en 2019 comparée à 2018.

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 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. Désormais, les contrats de location de la flotte entrent dans le champ d'application d'IFRS 16. Ainsi, les contrats de location sont comptabilisés au bilan sous forme d'un droit d'utilisation sur l'actif loué et d'une dette financière au titre des loyers et des autres paiements à effectuer pendant la durée de la location retenue pour évaluer la dette locative;

(1) Chiffres donnés sur la base du périmètre hors mobilité et hors acquisitions 2019 (Finland, Norvège et Fox).

- dans le compte de résultat IFRS jusqu'en 2018, les loyers de contrats de location de la flotte, y compris la part estimée correspondant aux intérêts, étaient comptabilisés en résultat opérationnel dans les coûts de détention de la flotte. Ils sont désormais inscrits au bilan en application de la nouvelle norme IFRS 16, les charges financières associées sont comptabilisées dans le résultat financier dans le coût de l'endettement brut ;
- 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 2019 inclus à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.2 Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018

3.1.2.1 Indicateurs clés

	Exercice clos le 31 décembre			
	2019	2018	Variation	Variation à taux de change constant
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	3 022	2 929	3,2 %	3,2 %
Produits des activités de location de véhicules (en millions d'euros)	2 839	2 748	3,3 %	3,3 %
Nombre de jours de location facturés (en millier)	91,0	87,7	3,7 %	
Durée moyenne de location (en jours)	6,7	6,5	3,3 %	
Taille moyenne de la flotte (en milliers) ⁽¹⁾	328,0	315,9	3,8 %	
Revenu mensuel moyen par unité de la flotte/mois (en euros) ⁽²⁾	721,2	724,8	(0,5) %	(0,5) %
Coût mensuel moyen par unité de la flotte/mois (en euros) ⁽³⁾	(229)	(226)	(1,6) %	(1,6) %
Taux d'utilisation de la flotte (en pourcentage) ⁽⁴⁾	76,0 %	76,1 %	(0,1) pt	
Marge après coûts variables	1 224	1 231	(0,6) %	(0,6) %
En % du chiffre d'affaires	40,5 %	42,0 %	(1,5) 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 total de la même période. Au 31 décembre 2019, la flotte (hors *Urban Mobility*) comptait 328 016 véhicules (+3,8 % par rapport au 31 décembre 2018).

(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 921 millions d'euros rapportés à 334 433 véhicules y compris *Urban Mobility* pour 2019 et 863 millions d'euros rapportés à 318 450 véhicules pour 2018).

(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, ils sont présentés avant IFRS 16 dans les tableaux et commentaires ci-après.

COMPTE DE RÉSULTAT DE GESTION

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice clos le 31 décembre		
	2019	2018	Variation
Chiffre d'affaires	3022,4	2 929,3	3,2 %
Coûts de détention de la flotte, hors intérêts estimés inclus dans les locations simples	(753,8)	(707,8)	6,5 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(1044,8)	(990,3)	5,5 %
Marge après coûts variables	1223,8	1 231,1	(0,6) %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	40,5 %	42,0 %	-1,5 pt
<i>Charges de personnel</i>	(522,3)	(500,3)	4,4 %
<i>Frais généraux du siège et du réseau</i>	(315,0)	(294,3)	7,0 %
<i>Autres produits</i>	12,0	11,8	1,9 %
Charges de personnel, frais généraux du siège, du réseau, IT et autres	(825,3)	(782,9)	5,4 %
<i>Charges financières relatives à la flotte</i>	(67,9)	(65,8)	3,2 %
<i>Intérêts estimés inclus dans les locations simples</i>	(52,4)	(55,2)	(5,1) %
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(120,2)	(121,0)	(0,6) %
Corporate EBITDA Ajusté	278,3	327,3	(15,0) %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	9,2 %	11,2 %	-2,0 pt
Dotations aux amortissements	(48,0)	(44,4)	8,2 %
Autres charges et produits non récurrents	(58,2)	20,4	(385,8) %
Résultat financier hors flotte	(101,2)	(110,6)	(8,6) %
Résultat avant impôts	70,8	192,7	(63,2) %
Impôt sur le résultat	(32,9)	(52,0)	(36,1) %
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	0	(1,3)	(100,0) %
RÉSULTAT NET	38,0	139,4	(72,8) %

COMPTE DE RÉSULTAT IFRS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre		
	2019	2018	Variation
Chiffre d'affaires	3022,4	2 929,3	3,2 %
Coûts de détention de la flotte	(806,2)	(763,0)	5,7 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(1044,8)	(990,3)	5,5 %
Charges de personnel	(522,3)	(500,3)	4,4 %
Frais généraux du siège et du réseau	(315,0)	(294,3)	7,0 %
Autres produits	12,0	11,8	1,9 %
Dotations aux amortissements	(48,0)	(44,4)	8,2 %
Résultat opérationnel courant	298,2	348,7	(14,5) %
Autres charges et produits non récurrents	(58,2)	20,4	(385,8) %
Résultat opérationnel	240,0	369,1	(35,0) %
Résultat financier	(169,1)	(176,4)	(4,1) %
Résultat avant impôts	70,8	192,7	(63,2) %
Impôt sur le résultat	(32,9)	(52,0)	(36,7) %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	0	(1,3)	(100,0) %
RÉSULTAT NET	38,0	139,4	(72,8) %

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	
	2019	2018
EBITDA consolidé ajusté	1 016,1	1 027,8
Dépréciation de la flotte (IFRS)	(329,8)	(295,4)
Dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple ⁽¹⁾	(287,8)	(284,2)
Dépréciation de la flotte totale	(617,6)	(579,6)
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples ⁽¹⁾	(52,4)	(55,2)
Charges financières relatives à la flotte	(67,9)	(65,8)
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(120,2)	(121,0)
Corporate EBITDA ajusté	278,3	327,3
Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte	(48,0)	(44,4)
Extourne des charges financières relatives à la flotte	67,9	65,8
Extourne des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	52,4	55,2
Résultat opérationnel courant ajusté	350,5	403,9
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	(52,4)	(55,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT⁽²⁾	298,2	348,7

- (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 2019 et 2018, au total et par type de produit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	2019	2018	Variation	Variation à taux de change constant
Produits des activités de location de véhicules	2 838,7	2 748,0	3,3 %	3,3 %
Autres produits associés à la location de véhicules	128,5	126,6	1,5 %	1,3 %
Produits des activités de franchise	55,2	54,7	0,9 %	0,9 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 022,4	2 929,3	3,2 %	3,2 %

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 franchisés 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 2019 s'élève à 3 022 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2018. Retraité des effets de change des devises hors euros, cette hausse s'établit à 3,2 %.

Le produit des activités de location de véhicules, qui augmente de 3,3 % à taux de change constant, a bénéficié de la hausse des jours de location de 3,7 % avec 91,0 millions d'euros jours de location en 2019.

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 3.1.2 « 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 5,7 % à taux de change reportés et s'élevèrent à 806,2 millions d'euros pour l'exercice 2019. 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.

Retraite des charges financières estimées sur les locations simples (soit respectivement 52,4 millions d'euros et 55,2 millions d'euros en 2019 et 2018), 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 6,5 % à taux de change reporté légèrement supérieur à l'augmentation du niveau de la flotte qui a augmenté de 5,0 % ;
- **les coûts de détention de la flotte par véhicule** ont légèrement augmenté autour de 187,8 euros par véhicule (contre 185,2 en 2018). Cette hausse du coût de détention de la flotte par véhicule peut en partie s'expliquer par un effet *mix* avec une part plus importante des véhicules utilitaires, camions et véhicules liés à la mobilité urbaine (voitures électriques). L'arrivée de Fox fin 2019 devrait atténuer cet effet *mix* sur les années à venir ;
- **le taux d'utilisation de la flotte** reste stable en 2019 à 76,0 % contre 76,1 % l'année précédente.

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 5,5 % à taux de change reporté, pour s'établir à 1 044,8 millions d'euros en 2019, et ce, dans un contexte d'augmentation sensible du chiffre d'affaires.

- **Les coûts d'exploitation de la flotte** ont augmenté de 5,8 % à taux de change reportés. Cette augmentation légèrement supérieure à celle de la flotte moyenne (+5,0 %) résulte notamment d'une hausse des coûts de réparations et véhicules grandement endommagés.
- **Les coûts liés à la location de véhicules tels que les commissions et les redevances versées aux agences de voyages et aux partenariats (easyJet...) ont augmenté de 7,1 % à taux de change reporté. Cette hausse provient notamment de la hausse des dépenses de e-commerce afin de renforcer la présence de la marque sur les nouveaux canaux de réservation.**
- **Les coûts liés à la location** ont augmenté de 4,8 % à taux de change, principalement du fait d'une hausse des taxes d'aéroport, et des coûts de préparations et transferts malgré un nombre de locations stable (+0,4 %).

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 464,5 millions d'euros en 2019, en augmentation de 8,5 % à taux de change reportés. Cette hausse de 36,3 millions d'euros à taux de change reporté est principalement liée aux nouvelles acquisitions et à l'inflation 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 206,5 millions d'euros en 2019, en diminution de 0,5 % à taux de change reporté. Cette légère diminution des charges du personnel est le fruit d'une rationalisation des coûts sièges (premiers effets « HQ 2020 » et effets de l'intégration des acquisitions faites par le Groupe les précédentes années).

Les frais généraux du siège ont augmenté de 4,8 % à 133,7 millions d'euros. Cette augmentation des dépenses résulte principalement du rachat des sociétés finlandaises, norvégiennes et américaines.

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.

En application d'IFRS 16, les dotations aux amortissements hors flotte de véhicules incluent également les amortissements liés aux droits d'utilisation liés aux contrats de location immobiliers et d'équipement.

Les dotations aux amortissements hors flotte de véhicules et hors impact IFRS ont progressé de 3,6 millions d'euros pour s'établir à 48,0 millions d'euros en 2019.

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 sont restés stables de 11,8 millions d'euros, à 12,0 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

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 associés qui découlent principalement :

- de la rationalisation du réseau des agences de location et des fonctions de support ;
- de la dépréciation d'actifs corporels et les coûts de transfert ; et
- des coûts liés à la résiliation des baux et de remise en état d'immeubles.

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 2019, les autres produits et charges non courants représentent une charge de 58,2 millions d'euros et comprennent :

- les charges de réorganisation et les frais liés aux divers projets de Transformation pour 37,6 millions d'euros principalement en Grande-Bretagne, en France, en Italie et en Allemagne ;
- les coûts liés au règlement des litiges pour 3,1 millions d'euros ;
- les frais d'acquisition pour 4,3 millions d'euros principalement liés aux acquisitions des franchisées finlandais et norvégiens et de Fox Rent A Car.

I) CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

Le Corporate EBITDA ajusté a diminué de 15,0 % passant de 327,3 millions d'euros en 2018 à 278,3 millions d'euros en 2019. La marge du Corporate EBITDA ajusté en pourcentage du chiffre d'affaires s'est détériorée de 2,0 point de 11,2 % en 2018 à 9,2 % en 2019.

Malgré une hausse du chiffre d'affaires, la Marge sur les coûts variables⁽¹⁾ a diminuée de 7,4 millions d'euros. Le taux de Marge sur les coûts variables s'établit à 40,5 %.

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 légèrement diminué de 0,6 % pour s'établir à 120,2 millions d'euros, soit une hausse plus faible que celle de la flotte moyenne de location sur l'exercice 2019 comparativement à 2018 qui s'est élevée à 5 %.

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 169,1 millions d'euros 2019 (hors impact IFRS 16) contre 176,4 millions d'euros en 2018. En 2019, ce poste comprend principalement :

- à hauteur de 67,9 millions d'euros, des charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte portés au bilan, contre 65,8 millions d'euros l'an dernier, en légère hausse en raison de l'intégration de Goldcar dans le programme de titrisation ;
- à hauteur de 62,3 millions d'euros, des charges d'intérêt relatives à d'autres emprunts (Obligations Subordonnées dans la dette *corporate*) contre 64,4 millions d'euros en 2018. La variation par rapport à l'année précédente s'explique par le refinancement des Obligations senior au premier semestre 2019 qui s'est traduite par un remboursement anticipé en intégralité des obligations existantes d'Europcar Mobility Group d'un montant de 600 millions d'euros portant intérêt à 5,750 % et venant à échéance en 2022 et l'émission d'Obligations Senior pour un montant de 450 millions d'euros au taux de 4 % d'échéance 2026 ;
- à hauteur de 16,5 millions d'euros liés à l'amortissement courant des frais de transactions des obligations ; et

(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.

- à hauteur de 22,4 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 gestion et de mise en place des lignes de financement.

En application de la nouvelle norme IFRS 16, le résultat financier comprend désormais les intérêts financiers liés à la dette de loyers et qui s'élèvent à 17 millions en 2019.

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.

L'impôt sur le résultat représente une charge nette de 32,9 millions d'euros en 2019 contre une charge nette de 51,9 millions d'euros en 2018. Cette baisse provient principalement de la forte diminution de la base imposable entre 2019 et 2018 ainsi que l'augmentation des déficits reportables non activés en raison des résultats imposables futurs limités.

L) QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES COMPTABILISÉES SELON LA MÉTHODE DE LA MISE EN ÉQUIVALENCE

Au 31 décembre 2019, aucune société détenue par le Groupe n'est consolidée par mise en équivalence.

En 2019, le Groupe a pris le contrôle de sa filiale Wanderio (91,83 % de taux d'intérêt en 2019). L'entité est désormais intégrée globalement dans les comptes consolidés du Groupe.

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 millions d'euro.

M) RÉSULTAT NET

Le Groupe a enregistré un bénéfice net de 38 millions d'euros, par rapport à un bénéfice net de 73,5 millions d'euros en 2018 hors impact de la plus-value exceptionnelle générée par la cession de la participation du Groupe dans Car2Go et hors impact de la norme IFRS 16.

Le résultat net après impact IFRS 16 s'établit à 29,6 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 avant impact IFRS 16 pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018 :

Par <i>Business Unit</i> (en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre			
	2019	2018	Variation	Variation à taux de change constant
<i>BU Cars</i>	2 157,4	2 121,6	1,7 %	1,7 %
<i>BU Vans & Trucks</i>	365,7	344,2	6,2 %	6,2 %
<i>BU Low Cost</i>	410,6	388,2	5,5 %	5,6 %
<i>BU Nouvelles Mobilités</i>	49,0	35,6	37,4 %	36,8 %
<i>BU International Coverage</i>	39,7	39,7	0,1 %	0,1 %
Chiffre d'affaires	3 022,4	2 929,3	3,2 %	3,2 %
<i>BU Cars, Vans & Trucks, ICov</i>	1 068,7	1 084,2	(1,5) %	(1,5) %
<i>BU Low Cost</i>	156,0	140,8	10,8 %	10,8 %
<i>BU Nouvelles Mobilités</i>	(1,9)	6,1	(131,8) %	(131,6) %
Marge après coûts variables	1 223,8	1 231,1	0,6 %	0,6 %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	40,5 %	42,0 %	-1,5 pt	
<i>BU Cars, Vans & Trucks, ICov</i>	542,4	583,6	(7,1) %	(7,1) %
<i>BU Low Cost</i>	74,8	68,5	9,2 %	9,2 %
<i>BU Nouvelles Mobilités</i>	(11,7)	(1,6)	644,6 %	650,7 %
Marge après coûts du réseau	606,5	650,6	(6,8) %	(6,8) %
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	20,1 %	22,2 %	(2,1) pt	

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2019 s'élève à 3 022 millions d'euros, en hausse de 3,2 % par rapport à 2018. Cette hausse est principalement expliquée par le nombre de jours de location en augmentation de 3,7 %.

Le chiffre d'affaires des activités de location de la *Business Unit Cars* a progressé de 2,1 %, grâce à une hausse du nombre de jours de location de 1,9 % couplée à une légère hausse du CPJ de 0,2 %. Le segment « affaires » a connu une baisse du nombre de jours de location (-1,6 %). Le segment « loisirs » de la *Business Unit Cars* a connu une hausse en volume de jours de location et du CPJ. À taux de change constant, le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) de la *Business Unit Cars* est resté stable en 2019, résultant essentiellement de deux phénomènes : une hausse du CPJ de 0,4 % sur le segment « affaires » et une baisse de (0,3) % sur le segment « loisirs ».

Le chiffre d'affaires des activités de location de la *Business Unit Vans & Trucks* a progressé de 6,5 %, grâce à une hausse du nombre de jours de location de 10,1 % et malgré une baisse du CPJ de (3,3) %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires des activités de location a augmenté de 5,7 %, soutenu par l'Allemagne, la France et BuchBinder. Les segments « affaires » ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 8,8 % tandis que le segment « loisirs » a quant à lui baissé de (0,6) %. La part du segment « affaires » a ainsi progressé de 1,7 point pour s'établir à 77 % du chiffre d'affaires de la *Business Unit* en 2019.

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit International Coverage* est resté stable à 40 millions d'euros malgré l'acquisition en cours d'année des franchisés finlandais et norvégiens.

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit Low Cost* a augmenté de 5,5 % notamment grâce à l'acquisition de Fox Rent A Car en novembre (impact sur 2019 de 37 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires de la *Business Unit Nouvelles Mobilités* a progressé de 37,4 % à taux de changes reportés. Cette hausse est surtout le fait des activités de « car sharing ». Elle a été permise par un investissement marketing important pour l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la flotte de ces véhicules.

Marge après coûts variables

En 2019, la Marge après coûts variables du Groupe s'établit 1 223,8 millions. Elle diminue de près de 7 millions d'euros (-0,6 % à taux reportés). La performance du secteur opérationnel des *Business Units Cars, Vans & Trucks* et *International Coverage* diminue de (1,5) % notamment à cause des coûts de flotte et de location en hausse.

La marge après coûts variables de la *Business Unit Low Cost* progresse de 15 millions d'euros grâce à l'acquisition de Fox Rent A Car et la maîtrise des coûts opérationnels. Le taux de marge de la marge après coûts variables de la *Business Unit Low Cost* augmente de 1,6 point à 38,0 %.

La *Business Unit Nouvelles Mobilités* est stable en termes de marge après coûts variables.

Marge après coûts du réseau

En 2019, la Marge après coûts du réseau du Groupe s'établit à 606,5 millions d'euros soit 20,1 % du chiffre d'affaires (soit une baisse de 6,8 % à taux reportés). La performance des *Business Units Cars, Vans & Trucks* et *International Coverage* baisse de (7,1) % notamment à cause de la marge sur coût variable plus basse et d'une hausse des coûts du réseau.

La performance de la *Business Unit Low Cost* progresse d'environ 6 millions d'euros notamment grâce à l'acquisition de Fox Rent A Car.

La Marge après coûts du réseau de la *Business Unit Nouvelles Mobilités* est en baisse de 10,1 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

Sauf indication contraire explicite, les chiffres de l'exercice 2019 sont présentés dans les notes et tableaux après application de la norme IFRS 16.

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⁽¹⁾. L'augmentation du montant nominal de 150 millions d'euros a permis à Europcar de soutenir son ambition 2020 et les besoins financiers qui s'y rattachaient, l'extension de la maturité de 2 ans offrant au Groupe davantage de visibilité sur sa principale ligne de liquidité.

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 de sécuriser à plus long terme les financements liés à cette acquisition et d'en optimiser les conditions, le Groupe a procédé au second semestre au refinancement de 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 obligataire 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 par l'intégration dans la titrisation du financement de la flotte de Goldcar et notamment l'augmentation de la 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. Ce Crédit Relais a été remboursé progressivement au cours de l'année 2019 et en totalité à fin décembre 2019.

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 14 mai 2018, le Groupe a signé de nouveaux amendements de la SARF pour permettre le financement des véhicules de Goldcar et le remboursement de son Crédit Relais. 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.

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 de 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*.

Le 21 décembre 2018, le RCF a été modifié 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 utilisation de la ligne avait vocation à pallier la fermeture éventuelle du marché des papiers commerciaux européens négociables (*Negotiable European Commercial Paper*, « NeuCP ») et ainsi couvrir le programme de « NeuCP » lancé par le Groupe le 11 février 2019 pour un montant maximum de 450 millions d'euros destiné à financer les besoins généraux du Groupe.

Le 24 avril 2019, le Groupe a procédé au remboursement par anticipation de l'obligation subordonnée 2022 de 600 millions d'euros à 5,75 % par l'émission d'une nouvelle obligation subordonnée de 450 millions d'euros à 4 % de maturité 2026

(1) Euribor + 225 bp pour un ratio de levier *corporate* inférieur à 2x et Euribor + 250 bp pour un levier *corporate* supérieur à 2x.

et l'augmentation du RCF de 150 millions d'euros intervenue le 29 mai 2019, portant la ligne de 500 millions d'euros à 650 millions d'euros. Le Groupe a profité de cette opportunité pour introduire deux options d'extension d'un an de la maturité. La première option a été exercée le 17 juillet 2019 ce qui a porté la maturité du RCF à 2023.

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.

L'endettement financier net *corporate* du Groupe s'élève à 3,2x fin décembre (Fox compris) et à 3,0x avant l'acquisition de Fox, contre 2,4x en 2018.

La solidité de cette structure financière et des fondamentaux financiers du Groupe, ainsi que la pertinence, à l'époque, 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.

Le 15 avril 2019, L'agence de notation S&P a salué l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe en relevant sa note de B+ à BB-.

La faible performance de résultat du troisième trimestre et l'alerte sur les objectifs annuels 2019 qui en a découlé a conduit S&P à abaisser la perspective de la notation du Groupe de Stable à négative le 30 octobre 2019 et Moody's à placer le Groupe sous surveillance avant dégradation le 29 octobre 2019.

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 2019, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- **la trésorerie provenant des activités opérationnelles**, qui s'est élevée à 33 millions d'euros en 2019 contre 156 millions d'euros en 2018.

La hausse de 55 millions d'euros du résultat opérationnel avant besoin en fonds de roulement partiellement compensée la baisse de la variation du besoin en fonds de roulement lié aux véhicules *buy-back* enregistrés au bilan (générant des dettes et créances) et les véhicules financés par des contrats de location inscrits au bilan en application d'IFRS 16 ;

- **la trésorerie disponible**. Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2019 s'élevait à 527 millions d'euros (contre 358 millions d'euros au 31 décembre 2018). 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 117 millions d'euros au 31 décembre 2019 (contre 91 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;

- **l'endettement**. Au 31 décembre 2019, le montant total de la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 4 807 millions d'euros (contre 3 747 millions d'euros au 31 décembre 2018). Le Groupe considère que 3 459 millions d'euros se rapportent au financement de sa flotte (contre 2 574 millions d'euros à fin 2018). 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 inscrits au bilan sous forme d'un droit d'utilisation des véhicules. Les encours de loyer des contrats de location simple ne sont plus présentés dans les engagements hors bilan. Le Groupe a décidé d'inclure tous les contrats de location simple liés à la flotte dans le champ d'application d'IFRS 16. Une dette de loyer a été donc comptabilisée au bilan pour un montant 486 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le Groupe estime qu'en 2020 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 2019, le montant total de la Dette nette *corporate* consolidée du Groupe s'élève à 880 millions d'euros contre 795 millions d'euros au 31 décembre 2018.

À cette même date, la Dette nette flotte totale adossée à des actifs s'élève à 3 359 millions d'euros, contre 4 330 millions d'euros au 31 décembre 2018. Sur ce montant, une quote-part de 132 millions d'euros, correspondant à la dette liée aux encours de loyers des contrats de location.

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)	Exercice clos le 31 décembre	
	2019	2018
Obligations Subordonnées non garanties, 4,125 %, échéance 2024	600	600
Obligations Subordonnées non garanties, 5,75 %, échéance 2022	-	600
Obligations Subordonnées non garanties, 4 %, échéance 2026	450	-
Facilité de crédit de 1 ^{er} rang renouvelable	518	230
Obligations FCT Junior ⁽¹⁾ , intérêts courus non échus, coûts capitalisés des contrats de financement et autres ⁽²⁾⁽³⁾	(227)	(257)
Dette brute corporate enregistrée au bilan	(A) 1 341	1 173
Investissements à court terme⁽⁴⁾		
Trésorerie détenue par les entités opérationnelles et investissements à court terme ⁽⁴⁾	(461)	(377)
Dette nette corporate enregistrée au bilan	(B) 880	795
Obligations de premier rang garanties, 2,375 %, échéance 2022	500	500
Facilité de crédit de 1 ^{er} rang renouvelable destinée au financement de la flotte	1 134	557
Obligations FCT Junior ⁽¹⁾ , coûts capitalisés des contrats de financement et autres	253	252
Financement de la flotte au Royaume-Uni, en Australie et autres facilités de financement de la flotte (y compris Buchbinder et Goldcar)	1 575	1 265
Dette brute flotte enregistrée au bilan	(C) 3 462	2 574
Investissements de court terme de la flotte		
Trésorerie détenue par les entités détenant la flotte et investissements à court terme de la flotte	(235)	(127)
Dette nette flotte enregistrée au bilan	(D) 3 227	2 447
<i>Dette brute enregistrée au bilan</i>	<i>(A) + (C) 4 803</i>	<i>3 747</i>
<i>Dette nette enregistrée au bilan</i>	<i>(B) + (D) 4 107</i>	<i>3 242</i>
Dette de loyer liée à la flotte⁽⁵⁾	(E) 132	1 883
DETTE NETTE FLOTTE TOTALE (INCLUANT LA FLOTTE EN LOCATION)	(D) + (E) 3 359	4 330
DETTE NETTE TOTALE (INCLUANT LA FLOTTE EN LOCATION)	(B) + (D) + (E) 4 239	5 125

(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 »).

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). Cette présentation exclut également les impacts de nouvelle norme IFRS 16.

FLUX DE TRÉSORERIE DE GESTION

<i>(en millions d'euros)</i>	Décembre 2019	Décembre 2018
Corporate EBITDA ajusté	278	327
Autres produits et charges non courants	(55)	(48)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés	(75)	(67)
Variations des provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	1	(31)
Impôts payés	(30)	(46)
Flux de trésorerie <i>corporate</i> disponibles	118	135
Intérêts nets payés sur les emprunts <i>High Yield</i>	(51)	(60)
Flux de trésorerie après paiement des intérêts <i>High Yield</i>	67	75
Variation de la flotte de véhicules, du besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte et facilité de BFR	497	63
Cessions, acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements	(104)	50
Augmentation de capital et rachat d'actions	(30)	(30)
Distribution exceptionnelle	(39)	(24)
Obligation <i>High Yield</i>	(150)	-
Instruments dérivés	-	(6)
Paiement de coûts de financement et autres	(38)	(15)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie avant incidence des différences de conversion	202	113
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</i>	425	313
<i>Incidence des différences de conversion</i>	2	(1)
<i>Variation de périmètre</i>	-	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	628	425

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 110 millions d'euros en 2019 (contre 135 millions d'euros en 2018) impactée également par des éléments non courants :

- le Corporate EBITDA ajusté a augmenté de 62 millions d'euros passant de 327 millions d'euros en 2018 à 389 millions d'euros en 2019 ;
- les autres produits et charges non courants comprennent principalement en 2019 les charges de réorganisation en Grande-Bretagne, en Italie, en France et en Allemagne, les frais liés aux divers projets de transforma-

tion du Groupe et les frais liés à l'intégration des filiales acquises durant l'année 2019 ;

- les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nette de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 75 millions d'euros, sont principalement liés aux investissements informatiques et dans une moindre mesure aux investissements dans le réseau. L'augmentation de 11 millions d'euros en 2019 versus 2018 s'explique par l'effet périmètre suite aux acquisitions des franchisés finlandais et norvégiens et de Fox Rent A Car 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 entrée de trésorerie de 1 million d'euros en 2019 contre

une sortie de trésorerie de 31 millions en 2018, principalement en raison du programme d'affacturage mis en place par le Groupe au dernier trimestre 2019. Au 31 décembre 2019, l'encours des créances cédées et financées s'élève à 20,5 millions d'euros réduisant ainsi d'autant l'endettement net du Groupe ;

- l'impôt payé en 2019 a représenté une sortie de trésorerie de 30 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2018 soit une diminution de 16 millions d'euros compte tenu de la baisse des résultats imposables et des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2019.

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 2019, l'impact net a représenté une entrée de trésorerie de 468 millions d'euros contre une entrée de trésorerie de 63 millions d'euros en 2018.

Les cessions, acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements ont représenté une sortie de trésorerie de 104 millions d'euros en 2019 contre une entrée de trésorerie de 50 millions d'euros en 2018.

En 2019, les décaissements correspondent principalement à l'acquisition des franchisés finlandais et norvégiens (38 millions d'euros) et de Fox Rent A Car (49 millions d'euros).

Enfin les décaissements liés aux coûts de transaction se sont élevés à 10 millions d'euros en 2019 contre 15 millions d'euros en 2018 du fait des opérations de refinancements réalisées sur ces deux exercices.

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.

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 2019	Décembre 2018
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(132)	(28)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(181)	(17)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	515	158
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE	202	113

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 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	IFRS	
	Décembre 2019	Décembre 2018
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement	382	327
Variation de la flotte de véhicules inscrite au bilan et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	359	(155)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	10	(16)
Trésorerie provenant des activités opérationnelles	33	156
Impôts recouverts/payés	(30)	(46)
Intérêts nets payés	(135)	(138)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ	(132)	(28)

TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

La trésorerie provenant des activités opérationnelles a représenté une entrée de trésorerie de 33 millions d'euros en 2019 contre une entrée de trésorerie de 156 millions d'euros en 2018. La hausse du résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement de 55 millions d'euros a été en partie compensée par une détérioration de la variation du besoin en fonds de roulement de la flotte.

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 2019 s'élève à 359 millions d'euros contre 155 millions en 2018.

Les variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules représentent une entrée de trésorerie de 10 millions d'euros en 2019 contre une sortie de trésorerie de 16 millions d'euros en 2018. Cette variation s'explique par

les efforts de collection de trésorerie menés par le Groupe durant le deuxième semestre de 2019 ainsi qu'au programme d'affacturage signé en décembre permettant le financement des créances clients à hauteur de 21 millions d'euros.

IMPÔTS RECOUVRÉS/PAYÉS

L'impôt payé en 2019 a représenté une sortie de trésorerie de 30 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2018, soit une diminution de 16 millions d'euros compte tenu de la baisse des résultats imposables et des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2019.

INTÉRÊTS NETS PAYÉS

La baisse des décaissements d'intérêts nets, qui sont passés de 138 millions d'euros en 2018 à 135 millions d'euros en 2019 est liée à la baisse des résultats imposables et des remboursements encaissés en Grande Bretagne sur l'année 2019.

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 2019 et 2018 s'analysent comme suit :

	IFRS	
	Décembre 2019	Décembre 2018
<i>(en millions d'euros)</i>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(84)	(73)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	9	6
Produits de la cession de filiales	2	70
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers	(107)	(20)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(181)	(17)

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont représenté une sortie de trésorerie de 180 millions d'euros en 2019 contre 17 millions d'euros en 2018.

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 75 millions d'euros, sont principalement liés aux développements informatiques qui ont pour objet principalement d'améliorer l'expérience client pour 39 millions d'euros et à l'acquisition d'équipements dans les stations et de matériel informatique pour 29 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 2019 les décaissements liés aux acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers s'élèvent à 105 millions d'euros et correspondent principalement à l'acquisition des franchisés finlandais et norvégiens (38 millions d'euros) et de Fox Rent A Car (49 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.

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 2019 et 2018.

(en millions d'euros)	IFRS	
	Décembre 2019	Décembre 2018
Augmentation de capital (nets des frais payés)	12	-
(Achats)/Ventes d'actions propres	(42)	(30)
Distribution exceptionnelle	(39)	(24)
Émission d'emprunt obligataire	(150)	148
Variation des dettes de loyer	(162)	-
Instruments dérivés	-	(6)
Variation des autres emprunts	905	85
Païement de coûts de financement	(9)	(15)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	515	158

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement représentent une entrée de trésorerie de 515 millions d'euros en 2019, contre une entrée de trésorerie de 158 millions d'euros en 2018.

Les encaissements de 2019 sont principalement liés au refinancement des Obligations senior (émission de 450 millions d'euros au taux de 4 % d'échéance 2026 et remboursement anticipé en intégralité des obligations existantes d'un montant de 600 millions d'euros portant

intérêt à 5,750 % et venant à échéance en 2022) et l'amendement du contrat de crédit renouvelable senior de 500 millions d'euros (RCF) par lequel le montant maximum disponible a été augmenté de 150 millions d'euros à 650 millions d'euros.

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.

3.2.3 Description des financements au 31 décembre 2019

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. Elle comprend également depuis février 2019, les émissions dans le cadre du programme de NeuCP. La dette destinée au financement de la flotte comprend principalement la structure de titrisation et la SARF y afférent, des obligations garanties de premier rang, des contrats de location simple et des facilités destinées au financement de la flotte dans tous les pays en

particulier en Allemagne, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis. 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.

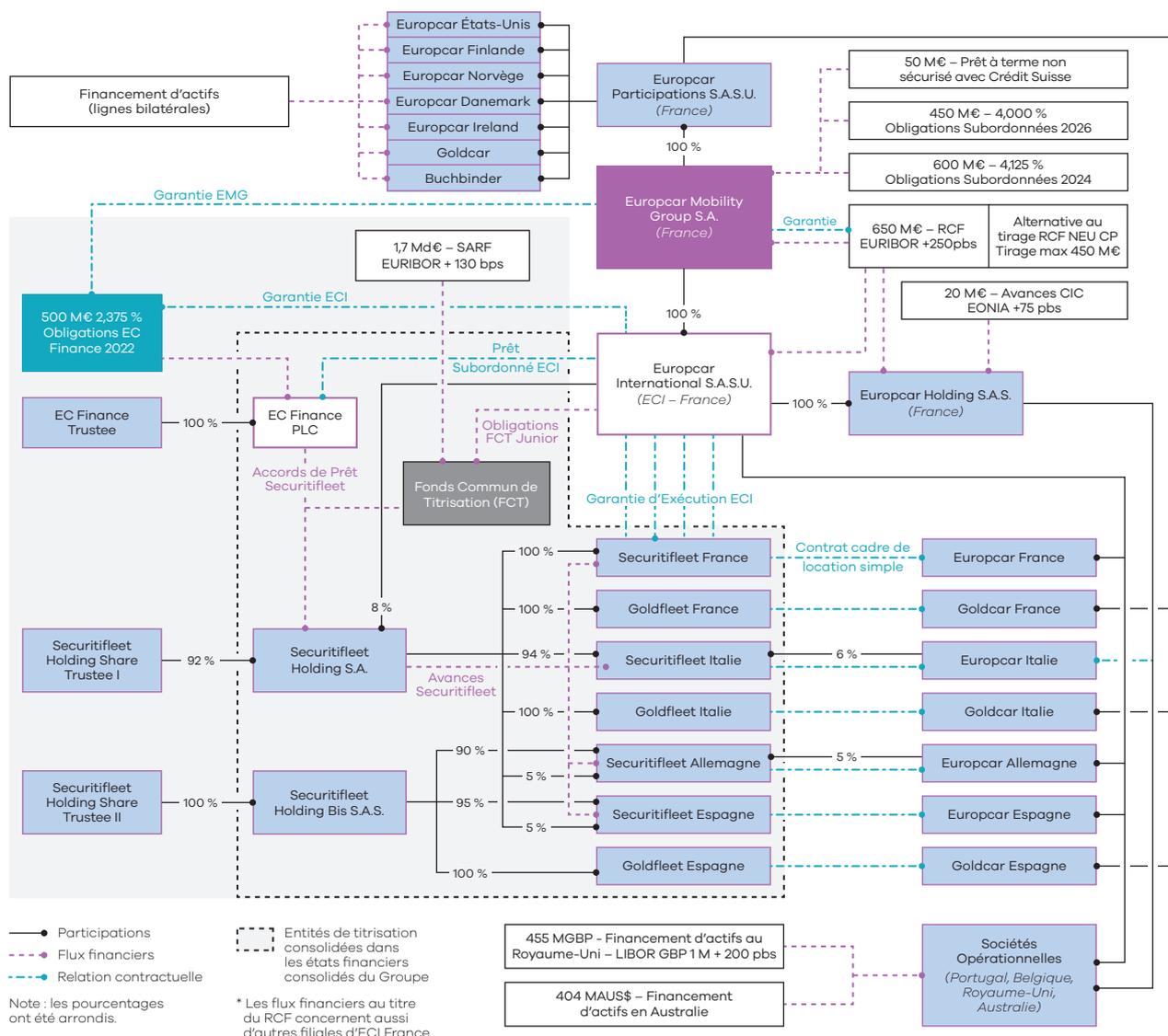
Le tableau suivant présente la dette financière du Groupe (au bilan et la valeur estimée de l'encours lié aux véhicules financés au moyen de contrats de location simple) au 31 décembre 2019.

Financement (en millions d'euros)	Au bilan ou hors bilan	Sûretés ou Adossé à des Actifs	Dette Corporate ou Dette Flotte	Montant au 31/12/2019		Taux d'intérêt avant Refinancement	Échéance
				Courant	Non courant		
Obligations Subordonnées 2026	Au bilan	Oui (Nantissement notamment sur les actions d'ECl détenues par Europcar Mobility Group S.A.) (Garanties par certaines filiales)	Corporate	-	450,0	4 %	2026
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) ⁽¹⁾	Au bilan	Oui (nantissement de certains actifs)	Corporate et Flotte	315,6	-	EURIBOR plus une marge qui varie en fonction d'un ratio de levier (2,50 % à la date de ce document)	2023 ⁽²⁾
Commercial Papers	Au bilan	Oui (nantissement de certains actifs)	Corporate et Flotte	232,7	-	Fonction de l'échéance de l'émission	2021
Coûts capitalisés des contrats de financement	-	-	Corporate et Flotte	(7,9)	(21,5)	-	-
Intérêts courus	-	-	Corporate et Flotte	10,3	-	-	-
SARF/Obligations FCT Senior	Au bilan	Oui (Sûretés Securitifleet et les Sûretés Goldfleet)	Flotte	1 134,0	-	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	434,2	-	Essentiellement Libor +1,80 %	2022 ⁽²⁾
Financements de la flotte en Australie et Nouvelle-Zélande	Au bilan	Oui	Flotte	151,5	-	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Financements de la flotte de Goldcar (financement Asset Backed Goldcar)	Au bilan	Oui	Flotte	114,9	-	Diverses conditions en fonction des prêteurs (marge évolutive sur la durée du financement)	2019
Financements de la flotte de Buchbinder	Au bilan	Oui	Flotte	222,9	60,8	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Renouvelés annuellement
Autres dettes (notamment Portugal, Danemark, Irlande)	Au bilan	-	Flotte	385,7	223,6	Diverses conditions en fonction des prêteurs	Dates variées en fonction des lignes
Découvert bancaire	Au bilan	-	Corporate et Flotte	15,4	-	Eonia +0,75 %	-
DETTE BRUTE TOTALE ENREGISTRÉE AU BILAN				2 994	1 813		
Dette de loyers et intérêts associés (IFRS16)	Au bilan	-	Flotte	192,5	292,2	-	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 la SARF et les Obligations EC Finance.

(2) Assorti d'une option d'extension de 2 ans. les deux premières options ont été exercées en 2019.

Le graphique suivant présente la dette financière du Groupe au 31 décembre 2019.



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.

Le 15 avril 2019, l'agence a relevé d'un cran la note du Groupe de B+ à BB-, saluant ainsi l'amélioration de la performance opérationnelle du Groupe et sa capacité à intégrer les acquisitions majeures réalisées en 2017, Buchbinder et Goldcar. L'agence a dans le même temps relevé d'un cran la notation des dettes du Groupe.

Le 30 octobre 2019, l'agence a maintenu sa note à BB- mais a révisé sa perspective de stable à négative après la performance plus faible qu'attendue du troisième trimestre 2019.

Enfin, dans le cadre de la mise en conformité de la 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» de la SARF, destiné au financement de la flotte. Suite aux modifications contractuelles apportées à la 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.

Le 29 octobre 2019, l'agence a placé le *Corporate Family Rating* (CFR) sous surveillance avant dégradation à la suite de l'alerte sur résultat et atteinte des objectifs financiers communiquée par le groupe lors de sa publication des résultats du troisième trimestre 2019.

3.2.3.1 Dette corporate

A) 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'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, mais de rang égal avec le nantissement sur les actions d'ECI 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'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 2024 (y compris au titre de la RCF et de la 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 de la 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 ECI cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*Indenture* relative 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 d'Enregistrement Universel, 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.

B) OBLIGATIONS SUBORDONNÉES 2026

Le 24 avril 2019, Europcar Mobility Drive D.A.C., une société *ad hoc* de droit irlandais (« Europcar Mobility Drive »), a émis des obligations de premier rang pour un montant de 450 millions d'euros et portant intérêt à un taux annuel de 4,000 %, remboursables le 30 avril 2026 (les « Obligations Subordonnées 2026 »), au titre d'un contrat d'émission (*Indenture*) en date du 24 avril 2019 entre Europcar Mobility 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 2026, 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 2026 ont été admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

Le produit de l'émission des Obligations Subordonnées 2026 a été initialement versé sur un compte séquestre et n'a été libéré au profit de la Société que lors d'une levée de séquestre le 15 juin 2019, concomitamment à un avenant du RCF.

Le 15 juin 2019, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Mobility Drive en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2026 et le produit brut de l'émission des Obligations Subordonnées 2026 a été affecté, avec des tirages au titre du RCF et des disponibilités : (i) au remboursement anticipé des Obligations Subordonnées 2022 ; et (ii) au règlement des frais et dépenses estimés relatifs aux émissions des Obligations Subordonnées 2026.

GARANTIE ET SÛRETÉS

Les Obligations Subordonnées 2026 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, mais de rang égal avec le nantissement sur les actions d'ECI détenues par la Société qui garantit les Obligations Subordonnées 2026.

RANG

Les Obligations Subordonnées 2026 sont :

- de rang égal au droit de paiement de toutes les dettes existantes et futures non subordonnées au paiement des Obligations Subordonnées 2026 (y compris la RCF) ;
- 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 2026 (y compris au titre de la RCF et de la 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 2026 (y compris au titre de la RCF et de la 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 2026.

CAS DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OPTIONNEL

Avant le 30 avril 2022, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2026, 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 30 avril 2022, 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 2026 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 104,000 % du montant principal, augmenté des intérêts courus et non versés à la date de remboursement, à condition que :

- au moins 60 % du montant principal des Obligations Subordonnées 2026 initialement émises (en excluant les Obligations Subordonnées 2026 détenues par la Société et ses affiliées) restent en circulation après ce remboursement ; et
- que ce remboursement ait lieu dans les 90 jours suivant l'émission des titres de capital.

À compter du 30 avril 2022, et au cours de chaque période de douze mois débutant le 30 avril 2022 des années indiquées

ci-dessous, la Société pourra rembourser par anticipation tout ou partie des Obligations Subordonnées 2026, 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
2022	102,000 %
2023	101,000 %
À compter de 2024	100,000 %

En outre, en cas de certains changements de la réglementation fiscale, la Société pourra rembourser la totalité des Obligations Subordonnées 2026 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 2026 pourra demander à la Société le remboursement de tout ou partie de ses Obligations Subordonnées 2026 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 ECI cesserait d'être une filiale détenue entièrement par la Société.

ENGAGEMENTS (COVENANTS)

L'*Indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2026 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 d'Enregistrement Universel, toutes les filiales de la Société sont des filiales restreintes (telles que définies dans l'*Indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2026).

CAS DE DÉFAUT

L'*Indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2026 contient des cas de défaut usuels, y compris, notamment, le non-paiement du principal ou des intérêts des Obligations Subordonnées 2026, certains manquements à d'autres obligations au titre de l'*Indenture* relatif aux Obligations Subordonnées 2026 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 2026). La survenance d'un cas de défaut permettra ou entraînera la déchéance du terme et l'exigibilité des Obligations Subordonnées 2026.

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 par un premier avenant en date du 21 décembre 2018 et par un second avenant en date du 29 mai 2019 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 650 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^e 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 150 millions d'euros.

Le RCF prévoit l'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 % si 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 »). La Société a depuis la conclusion du second avenant en date du 29 mai 2019 au Contrat RCF, la possibilité de demander aux Prêteurs RCF dans un délai compris entre 45 jours calendaires au plus tard et 90 jours calendaires au plus tôt avant la date du premier anniversaire du second avenant en date du 29 mai 2019 au Contrat RCF une prorogation de la Date d'Échéance RCF au 9 juin 2023 puis dans un délai compris entre 45 jours calendaires au plus tard et 90 jours calendaires au plus tôt avant la date du second anniversaire du second avenant en date du 29 mai 2019 au Contrat RCF une prorogation de la Date d'Échéance RCF (telle que prorogée le cas échéant à la suite de l'exercice de la première option de prorogation) au 9 juin 2024. La décision des Prêteurs RCF d'accepter ou non la prorogation de la Date d'Échéance RCF au titre de chacune des options de prorogation est discrétionnaire.

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 telle que prorogée le cas échéant en vertu des options de prorogation. Toutes les Avances RCF ou Avances Relais RCF doivent être remboursées à la Date d'Échéance RCF telle que prorogée le cas échéant en vertu des options de prorogation.

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.

D) PROGRAMME DE NEUCP

Le 11 février 2019, Europcar Mobility Group a lancé un programme de NEUCP « Negotiable European Commercial Paper » (titre de créance négociable).

Ce programme porte sur un plafond de 450 millions d'euros, l'encours des émissions du programme cumulé à l'encours des tirages du RCF ne pouvant dépasser l'engagement total de 650 millions d'euros, conformément à la documentation RCF.

Chaque émission porte sur une durée inférieure à un an, d'un montant supérieur ou égal à 200 000,00 euros. Leur rémunération n'est pas restreinte et peut donc être basée sur un taux fixe, un taux variable ou révisé ou sur une rémunération structurée.

Le programme a fait l'objet d'un dépôt de dossier financier auprès de la Banque de France et est disponible sur leur site internet.

E) PRÊT SUBORDONNÉ NON SÉCURISÉ

La Société a conclu le 27 décembre 2019 avec Crédit Suisse International en qualité de prêteur, d'agent et d'agent de calcul un contrat de prêt aux termes duquel Crédit Suisse International a mis à disposition de la Société un prêt à terme d'un montant de 50 millions d'euros. Le prêt à terme est adossé à un CDS (*Credit Default Swap*) conclu par Crédit Suisse International s'agissant de l'emprunteur.

INTÉRÊTS

Le prêt à terme porte intérêt annuel à un taux égal à l'EURIBOR augmenté de la marge d'emprunt applicable, étant précisé que le taux de l'EURIBOR sera supposé être égal à zéro dans l'hypothèse où ce taux serait négatif. La marge correspond à la somme du coût du CDS pour le prêteur et des coûts de financement et de capital supportés par le prêteur en relation avec le prêt à terme. La Société

doit payer au titre de la dernière période d'intérêt au titre du prêt à terme, un intérêt additionnel correspondant aux intérêts contractuels dus pour une période (de 10 jours ouvrés maximum) allant de la date de remboursement du prêt à terme (incluse) à la prochaine date d'échéance du CDS (*Credit Default Swap*) (exclue).

DATE D'ÉCHÉANCE ET REMBOURSEMENT DU PRÊT À TERME

Le prêt à terme arrivera à maturité 10 jours ouvrés avant la date d'échéance du CDS devant intervenir en décembre 2020.

REMBOURSEMENT ANTICIPÉ OBLIGATOIRE

Sous réserve de certaines exceptions, le prêt à terme 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.

La Société peut également être tenue de rembourser le prêt à terme en cas de survenance de certains événements de perturbation (*hedge* disruption) au titre du CDS.

RANG/PRIORITÉ

Les prêteurs au titre du prêt à terme ont une créance d'un rang au moins *pari passu* par rapport à toutes les autres créances détenues par les créanciers chirographaires.

Le prêt à terme ne bénéficie pas de sûreté ou garantie.

DROIT APPLICABLE

Le contrat de prêt à terme est régi par le droit français.

3.2.3.2 Dette destinée au financement de la flotte

A) SENIOR ASSET REVOLVING FACILITY (SARF)

La SARF (la « SARF ») a été conclu entre Securitifleet Holding, en qualité d'emprunteur, et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, en qualité de « Banque Prêteuse ».

La 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. La 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. La 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 à la 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 de la 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 de la 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 à la SARF tel qu'amendé.

De nouveaux amendements à la 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 de la 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 de la SARF de 1,1 milliard d'euros à 1,3 milliard d'euros.

Enfin, des amendements additionnels à la 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 de la 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 de la 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 NV 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

La 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 de la SARF »). La date d'échéance finale de la SARF correspondra à la date survenant six mois après la Date de Résiliation de la SARF (la « Date d'Échéance Finale de la 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 de la SARF (la « Période de Renouvellement de la SARF »), les avances (les « Avances SARF ») sont consenties à Securitifleet Holding, sous réserve et dans les conditions prévues par la SARF, tel que modifié le 4 mars 2014. À la Date de Résiliation de la SARF et jusqu'à la Date d'Échéance Finale (la « Période d'Amortissement de la 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 de la 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 la 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 la SARF.

Valeur des Actifs de l'Emprunteur

Les tirages pouvant être réalisés aux termes de la 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 de la 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 de la SARF) ou 1,90 % (dans chaque cas au cours de la Période d'Amortissement de la 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 de la 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 indemnisations 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, de 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 de la 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 de la SARF, l'emprunteur peut être enjoint par le donneur d'ordre de la 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 de la 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 de la 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 de la SARF (y compris les commissions de mise en place, les frais de mise à disposition (*ticking fees*) et les frais d'agence).

RANG/PRIORITÉ

La 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.

La 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

La 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 de la 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 de la 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

La SARF est régi par le droit français.

B) SÛRETÉS SECURITIFLEET ET SÛRETÉS GOLDFLEET

Les obligations de Securitifleet Holding au titre de la 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 de la 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 de la 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 de la 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 de la 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 de la 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 fait) et utilisés pour déterminer le montant des Obligations FCT Junior à émettre pour chaque avance ponctuelle au titre de la 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 de la 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 paiements supérieurs 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 CESSIION 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 de la SARF et de l'émission des Obligations EC Finance, un *Interc Creditor Agreement* a été conclu le 30 juillet 2010, avec, entre autres, la Banque Prêteuse principale au titre de la 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'« *Interc Creditor Agreement SF* »).

L'*Interc Creditor 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^{er} 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. L'échéance de la ligne a été reportée au 31 décembre 2021 pour Europcar Allemagne, Europcar Belgique et Europcar Luxembourg pour un montant maximum de 400 millions d'Euro. En complément, 10 millions d'Euro ont été alloués au financement de la flotte d'Ubeeqo.

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 d'Enregistrement Universel, 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 payait 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 percevait des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 1 mois. La date d'échéance de ce contrat de *swap* était 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 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 d'Enregistrement Universel, le Groupe payait un intérêt fixe de 1,099 % sur le montant nominal de 0,6 milliard d'euros et percevait des revenus d'intérêts égaux à l'EURIBOR 6 mois. La date d'échéance de ce contrat était 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 de la 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 20 mars 2018, la Société a amendé le contrat de *swap* de 0,6 milliard d'euros afin d'étendre la date d'échéance du 19 juin 2021 au 20 juin 2023 au taux fixe de 1,36 %.

Le 16 mai 2018, de manière à refléter les amendements de la 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.

Le 25 juillet 2019, la Société a réaménagé le contrat de *swap* de 0,6 milliard d'euros avec date d'effet au 20 juin 2019, en ramenant son taux fixe de 0,96 % à 0,75 % pour la période arrivant à échéance au 21 juin 2021 et en étendant sa maturité au 20 décembre 2024 au taux fixe de 1,10 %.

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 31/12/2019 (en millions de livres)	Montant disponible au 31/12/2019 (en millions de livres)	Taux d'intérêt
Facilité Club	Au bilan	Oui (flotte financée et d'autres actifs)	2022	369 (soit environ 434 millions d'euros)	31 (soit environ 36 millions d'euros)	Libor +180 %
Facilité Lex Autolease	Hors bilan	Oui (droit de propriété de la flotte financée)	2019	0	55 (soit environ 65 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	5,0 (soit environ 5,6 millions d'euros)	Libor +2,00 %

LA FACILITÉ « CLUB »

ECUK a conclu le 1^{er} 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 était 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, ECGUK a exercé sa seconde option de prolongation, après avoir exercé la première option le 1^{er} 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 Facilité Club a été conclue 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 la première option d'extension ayant été exercée le 20 janvier 2020. Elle 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 Holdings 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 2019, 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^{er} 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 dernières locations arrivant à échéances le 31 mars 2020.

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.

L'AUTORISATION DE DÉCOUVERT É LLOYDS

ECGUK et PremierFirst Vehicle Rental Holdings Limited, en tant qu'emprunteurs, et Lloyds, en tant que prêteur, ont conclu le 1^{er} 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'autorisation de découvert (*l'Overdraft Facility*) est renouvelée annuellement et arrive à échéance le 31 août 2020.

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 *debentures* 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.

D FINANCEMENT D'ACTIFS EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE

Au 31 décembre 2019, National Australia Bank (la NAB), Toyota Financial Services (TFS), Commonwealth Bank of Australia, Westpac Bank, Bank of Queensland, Mercedes Financial Services, BMW 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 405 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 Australia 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 2019, Europcar Australie respectait l'ensemble de ces clauses financières.

J) FINANCEMENT D'ACTIF AUX ÉTATS-UNIS

Au 31 décembre 2019, Fox Rent A Car disposait de lignes bilatérales pour le financement de sa flotte de véhicules octroyées par des financeurs locaux, Element aka Gelco Corporation, Santander Bank, CIT, Peapack Capital Corporation, Next Gear Capital Inc., Merchant et Ford. Ces lignes sont indexées au libor avec des marges et des maturités différentes suivant les financeurs. Ces lignes sont assorties d'engagements financiers, testés trimestriellement. Fox Rent A Car doit s'assurer que :

- l'EBITDA est supérieur à 65 millions de dollars ;
- le ratio de levier, dette sur EBITDA est inférieur 5.

Au 31 décembre 2019, Fox Rent A Car ne respectait pas l'engagement d'EBITDA mais a obtenu de tous ses financeur la levée de cet engagement.

3.2.3.3 Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe, s'élèvent à 837,8 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 889,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le résultat positif dégagé par le Groupe en 2019, qui s'est élevé à 29,6 millions d'euros est partiellement compensée par différents effets, principalement des différences négatives d'un montant net de 18 millions d'euros lié à la juste valeur des instruments financiers et des écarts actuariels liés aux régimes de retraite notamment en Allemagne lié à la baisse du taux d'actualisation, la distribution exceptionnelle versée par le Groupe en 2019 pour un montant de 39 millions d'euros, le programme de rachat des actions propres pour 40 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 2019 » et à la Note 6.6 « Engagements hors bilan » aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2019.

3.2.3.5 Description des financements conclus après le 31 décembre 2019

Afin de consolider la liquidité du Groupe et pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financements de véhicules et ses besoins *corporate* liés aux impacts de la pandémie de Covid-19, les financements suivants ont été conclus après le 31 décembre 2019 :

1. Financements d'Europcar IB S.A.U. et Goldcar Spain S.L.U. en Espagne

Les huit (8) financements suivants ont été conclus en Espagne :

- 1) Un contrat de crédit d'un montant de 10 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Goldcar Spain, S.L. en qualité d'emprunteur et Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. en qualité de prêteur le 17 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de la flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de 2,1 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 0,3 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : (i) la cession de 25 % des actifs de l'emprunteur, (ii) la violation des obligations de paiement ou d'autres obligations essentielles au titre de tout autre contrat conclu entre l'emprunteur et le prêteur, et (iii) un changement de plus de 10 % du capital social de l'emprunteur ou tout autre changement du contrôle de l'emprunteur.
- 2) Un contrat de crédit d'un montant de 10 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Europcar IB, S.A. en qualité d'emprunteur et Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. en qualité de prêteur le 17 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de 2,1 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 0,3 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : (i) la cession de 25 % des actifs de l'emprunteur, (ii) la violation des obligations de paiement ou d'autres obligations essentielles au titre de tout autre contrat conclu entre l'emprunteur et le prêteur, et (iii) un changement de plus de 10 % du capital social de l'emprunteur ou tout autre changement du contrôle de l'emprunteur.
- 3) Un contrat de crédit d'un montant de 7 250 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Goldcar Spain, S.L. en qualité d'emprunteur et Bankinter, S.A. en qualité de prêteur au tour du 23 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 4 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de EURIBOR +2 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Bankinter, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 0,5 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler :

- (i) une augmentation substantielle de la dette financière de l'emprunteur (par rapport à l'année précédente), (ii) une réduction substantielle du capital social, (iii) un changement de contrôle, ou (iv) un transfert substantiel d'actifs ou de droits de l'emprunteur ou l'octroi d'une garantie substantielle portant sur les actifs ou les droits de l'emprunteur, lorsque ces actifs ou ces droits ont été pris en compte pour déterminer la solvabilité de l'emprunteur.
- 4) Un contrat de crédit d'un montant de 4 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Europcar IB, S.A. en qualité d'emprunteur et Bankinter, S.A. en qualité de prêteur au tour du 23 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 4 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de EURIBOR +2 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Bankinter, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 0,5 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : (i) une augmentation substantielle de la dette financière de l'emprunteur (par rapport à l'année précédente), (ii) une réduction substantielle du capital social, (iii) un changement de contrôle, ou (iv) un transfert substantiel d'actifs ou de droits de l'emprunteur ou l'octroi d'une garantie substantielle portant sur les actifs ou les droits de l'emprunteur, lorsque ces actifs ou ces droits ont été pris en compte pour déterminer la solvabilité de l'emprunteur.
- 5) Un contrat de crédit d'un montant de 18 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Goldcar Spain, S.L. en qualité d'emprunteur et Bankia, S.A. en qualité de prêteur en avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de 2,2 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Bankia, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois pour son remboursement. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 1 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : (i) changement de contrôle : toute modification dans la composition du capital social de Goldcar Spain par rapport à la date signature du contrat de crédit, (ii) modification des statuts/opérations sociales : engagement de ne pas modifier les statuts de Goldcar Spain d'une manière qui affecterait négativement le remboursement du prêt et de ne pas engager de procédures visant à sa dissolution, liquidation, division, scission, ou de réaliser un apport partiel d'actif, fusion, absorption ou transformation.
- 6) Un contrat de crédit d'un montant de 18 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Europcar IB, S.A. en qualité d'emprunteur et Bankia, S.A. en qualité de prêteur en avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est de 2,2 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de Bankia, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois pour son remboursement. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 1 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : (i) changement de contrôle : toute modification dans la composition du capital social de Europcar IB, S.A. par rapport à la date signature du contrat de crédit, (ii) modification des statuts/opérations sociales : engagement de ne pas modifier les statuts de Europcar IB, S.A. d'une manière qui affecterait défavorablement le remboursement du prêt, de ne pas engager de procédures visant à sa dissolution, liquidation, division, scission de ne pas réaliser un apport partiel d'actif, fusion, absorption ou transformation.
- 7) Un contrat de crédit d'un montant de 10 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Goldcar Spain, S.L. en qualité d'emprunteur et CaixaBank, S.A. en qualité de prêteur en date du 29 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est un taux variable de 1,750 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de CaixaBank, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 1 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : changement de contrôle : dans le cas où l'actuel actionnaire majoritaire cesse de contrôler directement ou indirectement l'emprunteur ou son conseil d'administration.
- 8) Un contrat de crédit d'un montant de 4 000 000 euros et garanti à hauteur de 70 % par l'État espagnol a été conclu entre Europcar IB, S.A. en qualité d'emprunteur et CaixaBank, S.A. en qualité de prêteur en date du 29 avril 2020. Le contrat de crédit est d'une maturité de 3 ans et a pour objet de financer les besoins en fond de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de sa flotte de véhicules en Espagne. Le taux d'intérêt du contrat de crédit est un taux variable de 1,750 %. Le contrat ne bénéficie pas de sûreté. Une clause de *negative pledge* a en revanche été accordée par l'emprunteur au profit de CaixaBank, S.A. Le contrat de crédit prévoit un différé de remboursement de 12 mois. Le contrat prévoit enfin une commission de remboursement anticipé de 1 %. Outre les cas de défaut usuels, les cas de défaut suivants sont à signaler : changement de contrôle : dans le cas où l'actuel actionnaire majoritaire cesse de contrôler directement ou indirectement l'emprunteur ou son conseil d'administration.
- 2. Financements d'Europcar International S.A.S.U. et d'Europcar Participations S.A.S. en France**
- Un financement d'un montant de 220 millions d'euros bénéficiant à hauteur de 90 % d'une garantie de l'État français *via* Bpifrance Financement a été conclu le 2 mai 2020 entre le Groupe et la plupart de ses principales banques françaises et internationales (le « **Financement PGE** »). Le Financement PGE est composée de deux tranches,

la première d'un montant de 130 millions d'euros au bénéfice d'Europcar International S.A.S.U. et la seconde d'un montant de 90 millions d'euros au bénéfice d'Europcar Participations S.A.S.

Le Financement PGE a pour objet de consolider la liquidité du Groupe pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financements de véhicules et ses besoins *corporatels* liés aux impacts de la pandémie de Covid-19.

La maturité du Financement PGE est d'un an jusqu'en mai 2021 avec option pour chacun des emprunteurs, à l'issue de cette période d'un an, de l'étendre pour une durée allant d'un an à cinq ans supplémentaires.

Le taux d'intérêt du Financement PGE est l'EURIBOR plus la marge de 2,25 % (sauf pour un prêteur qui bénéficie d'une rémunération supplémentaire de 0,75 %).

Le Financement PGE prévoit un différé de remboursement de 12 mois et les remboursements se feront ensuite selon la durée de maturité choisie par chacun des emprunteurs avec, en cas de durée d'extension supérieure à un an, un premier amortissement de 10 % du montant initial du prêt en mai 2022 puis un échéancier dépendant de la durée choisie, étant entendu que si une augmentation de capital en numéraire de 150 millions d'euros n'a pas été réalisée d'ici au 31 décembre 2022, un amortissement de 50% de l'encours du prêt devra intervenir en mai 2023.

Le Financement PGE devra faire l'objet d'un remboursement anticipé partiel en cas de conclusion par le Groupe de crédits supplémentaires bénéficiant de la garantie d'un État étranger à hauteur de 50 % des produits de ces crédits au-delà d'une franchise de 20 millions d'euros (sous réserve toutefois que les législations locales autorisent le remboursement anticipé d'un contrat de crédit existant avec les produits du prêt garanti par l'État en question).

Le Financement PGE devra également faire l'objet d'un remboursement anticipé partiel en cas d'augmentation de capital en numéraire d'Europcar Mobility Group S.A. dans l'hypothèse d'augmentations de capital excédant 150 millions d'euros à hauteur de 50 % des produits nets

d'augmentation de capital, sous déduction d'une franchise de 75 millions d'euros si les produits nets ne dépassent pas 200 millions d'euros ou de 100 millions d'euros si les produits nets sont supérieurs à 200 millions d'euros, étant entendu que les produits nets excédant 350 millions d'euros ne donneront lieu à aucun remboursement anticipé obligatoire.

Les engagements, déclarations et cas de défaut du Financement PGE sont sensiblement identiques à ceux mentionnés dans le *Revolving Facility Agreement* conclu par le Groupe.

Europcar Mobility Group S.A. s'est par ailleurs engagé à ne pas distribuer de dividendes au titre des exercices clos les 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020. Par la suite, les distributions de dividendes sont permises pour autant que son levier d'endettement corporate net demeure inférieur à 3x.

3. Financement de la flotte de véhicules de Fox Rent A Car aux États-Unis

Par un contrat en date du 7 avril 2020, Fox Rent A Car a conclu un contrat de location avec Merchants Fleet (Automotive Group, Inc.). Ce contrat porte sur des véhicules de tourisme et des camions. La durée du contrat de location est d'un minimum de 18 mois et d'un maximum de 57,14 mois. Le prix de location est indexé sur le LIBOR 30 jours plus 499 points de base (le LIBOR faisant l'objet d'un plancher à zéro). Ce prix devra être payé sur une base mensuelle par Fox Rent A Car.

La valeur globale du contrat est d'un montant de 25 000 000 de dollars (tranche 1). D'un commun accord entre les parties, le contrat pourra également porter sur (i) une deuxième tranche d'un montant de 25 000 000 de dollars et (ii) sur une troisième tranche d'un montant de 20 000 000 de dollars.

Les obligations de Fox Rent A Car au titre de ce contrat sont garanties par Europcar Mobility Group. Cette garantie est régie par le droit de New York et porte sur un montant maximum de 40 000 000 de dollars.

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 opère une flotte importante qui est soit acquise (avec ou sans clause de rachat) soit détenue dans le cadre de contrats de location conclus avec des constructeurs, des

concessionnaires automobiles ou des institutions financières. Voir Note 4 des états financiers consolidés pour plus de détail sur les principes de comptabilisation de la flotte.

Les dépenses brutes du Groupe liées à l'achat de véhicules se sont respectivement élevées à 3,2 milliards d'euros et 2,4 milliards d'euros au cours des exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018. 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	
	2019	2018
Véhicules détenus avec clause de rachat auprès des constructeurs (véhicules dits <i>buy-back</i>)	45 %	41 %
Véhicules détenus dans le cadre de contrats de location (droit d'utilisation)	41 %	48 %
Total de la flotte <i>buy-back</i> et droit d'utilisation des véhicules loués	86 %	89 %
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	14 %	11 %
Total de la flotte de véhicules	100 %	100 %

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 ».

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.

3.3.1.2 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de cessions) du Groupe ont atteint 75 millions d'euros en 2019 contre 67 millions d'euros en 2018. 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 à la mise en place de nouveaux outils commerciaux visant une

3.3.1.3 Acquisitions/*joint ventures*

Au cours de l'année 2019, 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 ; et en particulier l'acquisition de 100 % des Franchisés situés en Finlande et Norvège, disposant d'une présence forte sur leurs marchés nationaux respectifs sur les secteurs des *Cars* et *Vans* ; et dans le segment *Low Cost*, l'acquisition de 100 % du groupe américain Fox.

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 6.6 « Engagements hors bilan » des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

3.4 COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

État du résultat consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Produits des activités ordinaires		3 022 386	2 929 289
Coûts de détention de la flotte de véhicules	4.2	(805 539)	(763 027)
Charges de loyer au titre des contrats de location simple		-	(339 336)
Charges nettes d'amortissement des véhicules		(674 999)	(329 254)
Autres coûts de détention de la flotte		(130 540)	(94 438)
Coûts d'exploitation de la flotte	4.3	(1 006 517)	(990 302)
Charges de personnel	9.1	(522 300)	(500 336)
Frais généraux du siège et du réseau	3.2	(240 870)	(294 337)
Dotations aux amortissements et dépréciations hors flotte	3.3	(151 538)	(44 361)
Autres produits	3.4	11 998	11 778
Résultat opérationnel courant		307 619	348 704
Autres produits et charges non courants	3.5	(58 228)	20 374
Résultat opérationnel		249 391	369 078
Coût de l'endettement financier net lié à la flotte de véhicules		(70 468)	(65 812)
Coût de l'endettement financier net lié aux autres emprunts		(77 529)	(64 366)
Autres charges financières nettes		(38 895)	(46 195)
Résultat financier	3.6	(186 893)	(176 373)
Résultat avant impôts		62 498	192 705
Impôt sur le résultat	3.7	(32 885)	(51 968)
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		-	(1 327)
Résultat net		29 613	139 410
Part attribuable aux :			
• Actionnaires de la société mère		29 633	139 497
• Participations ne donnant pas le contrôle		(20)	(87)
Résultat par action, de base revenant aux actionnaires de la société mère <i>(en euros)</i>	3.8	0,181	0,866
Résultat dilué par action, revenant aux actionnaires de la société mère <i>(en euros)</i>	3.8	0,179	0,859

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

Autres éléments du résultat global consolidé

	Au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾			Au 31 décembre 2018		
	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Résultat net de l'exercice	62 498	(32 885)	29 613	191 378	(51 968)	139 410
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	(20 440)	6 361	(14 079)	(8 048)	2 699	(5 349)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies ⁽²⁾	(20 440)	6 361	(14 079)	(8 048)	2 699	(5 349)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat	3 151	-	3 151	(28 848)	-	(28 848)
Différences de conversion	7 441	-	7 441	(7 033)	-	(7 033)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	(4 290)	-	(4 290)	(21 815)	-	(21 815)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	(17 289)	6 361	(10 928)	(36 896)	2 699	(34 197)
Résultat global de l'exercice	45 209	(26 523)	18 685	154 482	(49 269)	105 213
Part attribuable aux :						
• Groupe			18 705			105 300
• Participations ne donnant pas le contrôle			(20)			(87)

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

(2) En 2019, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne ont été réévalués de (19,6) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2019 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1^{re} catégorie en Allemagne (0,70 % au 31 décembre 2019 versus 1,60 % au 31 décembre 2018). En 2018, les engagements de retraite relatifs à l'Allemagne avaient été réévalués de (6,6) millions d'euros.

État de la situation financière consolidée

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
ACTIF			
<i>Goodwill</i>	5.1	1 169 740	1 029 845
Immobilisations incorporelles	5.2	1 016 084	986 016
Immobilisations corporelles	5.3	518 346	159 247
Autres actifs financiers non courants	8.1	73 905	66 012
Instruments financiers non courants		-	1 544
Actifs d'impôt différé	3.7	119 740	58 209
Total des actifs non courants		2 897 815	2 300 873
Stocks	6.1	29 563	26 536
Flotte inscrite au bilan	4.3	3 210 147	2 434 448
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicules	4.4	966 423	753 370
Clients et autres débiteurs	6.2	487 618	481 264
Actifs financiers courants	8.1	14 844	11 970
Actifs d'impôt exigibles		34 023	37 547
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	116 518	90 490
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	527 019	358 138
Total des actifs courants		5 386 155	4 193 763
TOTAL DE L'ACTIF		8 283 970	6 494 636
Capitaux propres			
Capital social		163 884	161 031
Primes d'émission		701 229	692 255
Réserves		(199 818)	(165 487)
Résultats accumulés non distribués		171 886	201 417
Capitaux propres – part du Groupe		837 181	889 216
Participations ne donnant pas le contrôle		642	651
Total des capitaux propres	7	837 823	889 867
PASSIF			
Passifs financiers	8.3	1 812 604	1 740 667
Dettes de loyers et intérêts associés courants		292 174	-
Instruments financiers non courants	8.5	64 161	60 415
Passifs liés aux avantages du personnel	9	161 565	142 358
Provisions non courantes	10	5 132	2 925
Passif d'impôt différé	3.7	212 046	173 799
Autres passifs non courants		159	220
Total des passifs non courants		2 547 841	2 120 384
Part à moins d'un an des passifs financiers	8.3	2 994 090	2 006 533
Dettes de loyers et intérêts associés courants		192 474	-
Avantages du personnel	9.2	3 275	3 192
Provisions courantes	10	219 950	220 893
Dettes d'impôts exigibles		46 494	23 025
Dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules	4.4	813 128	644 169
Fournisseurs et autres dettes	6.2	628 895	586 573
Total des passifs courants		4 898 306	3 484 385
Total du passif		7 446 147	5 604 769
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		8 283 970	6 494 636

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

Tableau de variation des capitaux

(en milliers d'euros)	Part attribuable au Groupe							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	Total		
Solde au 1^{er} janvier 2019	161 031	692 255	(58 546)	(70 296)	(36 645)	201 417	889 216	651	889 867
Impact changement de méthode ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	(5 832)	(5 832)	-	(5 832)
Solde au 1^{er} janvier 2019 ajusté	161 031	692 255	(58 546)	(70 296)	(36 645)	195 585	883 383	651	884 035
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	29 633	29 633	(20)	29 613
Différences de conversion	-	-	-	7 441	-	-	7 441	-	7 441
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	(4 290)	-	-	-	(4 290)	-	(4 290)
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	-	(20 440)	(20 440)	-	(20 440)
Effets d'impôt	-	-	-	-	-	6 361	6 361	-	6 361
Autres éléments du résultat global	-	-	(4 290)	7 441	-	(14 079)	(10 928)	-	(10 928)
Opérations sur actions propres	-	(2 839)	-	-	(37 482)	-	(40 321)	-	(40 321)
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	688	688	-	688
Versement de dividendes	-	-	-	-	-	(39 479)	(39 479)	-	(39 479)
Augmentation de capital réservée aux salariés	2 853	11 813	-	-	-	-	14 666	-	14 666
Autres	-	-	-	-	-	(462)	(462)	11	(451)
Transactions avec les actionnaires	2 853	8 974	-	-	(37 482)	(39 253)	(64 908)	11	(64 897)
Solde au 31 décembre 2019⁽²⁾	163 884	701 229	(62 836)	(62 855)	(74 127)	171 886	837 181	642	837 823

(1) Changement de méthodes comptables lié à la première application de la norme IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019, décrit en note 1.3 «Principes et méthodes comptables».

(2) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

(en milliers d'euros)	Part attribuable au Groupe							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	Total		
Solde au 1^{er} janvier 2018	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)
Solde au 1^{er} janvier 2018 ajusté	161 031	745 748	(36 731)	(63 263)	(6 762)	36 511	836 534	763	837 297
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	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
Autres éléments du résultat global	-	-	(21 815)	(7 033)	-	(5 349)	(34 197)	-	(34 197)
Opérations sur actions propres	-	-	-	-	(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)
Transactions avec les actionnaires	-	(53 493)	-	-	(29 883)	30 758	(52 618)	(25)	(52 643)
Solde au 31 décembre 2018	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)	Notes	Au 31 décembre 2019 ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Résultat avant impôt		62 498	192 705
<i>Extourne des éléments suivants</i>			
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles ⁽²⁾	5.3	125 747	20 424
Amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	5.1 & 5.2	25 198	23 939
Dépréciation d'actifs financiers		593	9 981
Variations des provisions et avantages du personnel ⁽³⁾	9 & 10	(7 183)	(13 233)
Reconnaissance des paiements fondés sur des actions		688	2 495
Plus et moins-values de cession ⁽⁴⁾		(1 214)	(68 806)
Autres éléments non monétaires		4 592	5 809
<i>Total des charges d'intérêt nettes⁽⁵⁾</i>		<i>154 909</i>	<i>137 492</i>
<i>Amortissement des coûts de financement</i>		<i>16 448</i>	<i>16 577</i>
Coût de l'endettement financier net		171 357	154 069
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement		382 276	327 383
Acquisition de la flotte de véhicules inscrite au bilan ⁽⁶⁾		(331 373)	(104 020)
Variations du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	4.4	(27 953)	(51 156)
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	6.2	10 137	(15 835)
Trésorerie provenant des activités opérationnelles		33 087	156 372
Impôts recouverts/payés		(29 919)	(46 109)
Intérêts nets payés		(135 485)	(138 283)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		(132 317)	(28 019)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁷⁾	5.1, 5.2 & 5.3	(84 454)	(73 132)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		9 030	6 529
Produit de la cession de filiales ⁽⁸⁾		1 499	70 000
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers ⁽⁹⁾		(106 968)	(20 740)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		(180 893)	(17 343)
Augmentation de capital (nets des frais payés) ⁽¹⁰⁾		11 827	-
Distribution exceptionnelle		(39 479)	(24 229)
(Achats)/Ventes d'actions propres		(42 402)	(29 883)
Instruments dérivés		-	(6 083)
Émission d'emprunt obligataire ⁽¹¹⁾	8.3	(150 000)	148 500
Variation des autres emprunts ⁽¹²⁾	8.3	905 170	85 322
Variation des dettes de loyer ⁽¹³⁾		(161 511)	-
Paiement de coûts de financement ⁽¹⁴⁾		(8 909)	(15 084)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		514 696	158 543
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		424 986	313 251
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie après incidence des différences de conversion		201 486	113 181
Incidence des différences de conversion		1 683	(1 446)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	8.2	628 155	424 986

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

(2) En 2019, 103,6 millions d'euros liés à l'amortissement du droit d'utilisation des actifs immobiliers en application d'IFRS 16.

(3) En 2019, la variation correspond principalement à la provision Assurance pour (2,4) millions d'euros, à la provision « Buy-back » de (2,6) millions d'euros et à la provision des avantages au personnel pour (1) million d'euros. En 2018, la variation inclut principalement les décaissements liés à des litiges en France pour 10 millions d'euros.

(4) En 2018, la variation s'explique principalement par la plus-value de cession de Car2Go.

(5) En 2019, 17,8 millions d'euros liés à l'amortissement du droit d'utilisation des actifs loués en application d'IFRS 16.

(6) 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. En 2019, la variation inclut l'impact des droits d'utilisation de la flotte en application d'IFRS 16 pour un montant de 48,5 millions d'euros.

(7) En 2019, principalement lié aux développements informatiques pour (39) millions d'euros et aux renouvellements d'équipements pour (28,8) millions d'euros.

(8) La variation est liée à la cession des titres SnappCar en 2019 et la cession de Car2Go en 2018.

(9) En 2019, la variation est principalement liée à l'acquisition par le Groupe de ses franchisés finlandais et norvégiens pour 37,8 millions d'euros et de Fox Rent A Car pour 49 millions d'euros.

(10) En 2019, la variation correspond à l'augmentation de capital réservée aux employés du Groupe dans le cadre de l'offre « We Share 2019 ». Voir note 12.3.

(11) En 2019, la variation s'explique par l'émission d'Obligations Senior pour un montant de 450 millions d'euros au taux de 4 % et venant à échéance en 2026 et le remboursement anticipé de 600 millions d'euros au titre des Obligations Senior existantes au taux de 5,750 % et venant à échéance en 2022. En 2018, la variation est principalement liée au lancement d'une émission d'Obligations Senior assorties de Sûretés au taux de 2,375 % d'un montant de 150 millions d'euros venant à échéance en 2022.

(12) En 2019, principalement lié à la variation de la facilité de crédit renouvelable et billets de trésorerie. Voir note 8 pour plus de détail.

(13) En 2019 et en application d'IFRS 16, 49,1 millions d'euros liés à la variation des dettes de loyer relative à la flotte et 112,5 millions d'euros liés à la variation des dettes de loyer relative aux actifs immobiliers.

(14) En 2019, la variation est liée principalement au paiement des coûts de transaction dont (4,7) millions d'euros au titre de la nouvelle émission d'Obligations Senior de 450 millions d'euros et (2,4) millions d'euros au titre du renouvellement de la facilité de crédit renouvelable. En 2018, paiement des coûts de transaction dont (4,2) millions d'euros liés aux SARF, (0,2) million d'euros de frais initiaux liés à la facilité de crédit renouvelable, (1,3) millions d'euros liés au crédit-relai, (0,6) million d'euros lié à la nouvelle émission obligataire de 150 millions d'euros et (2,6) millions d'euros liés aux autres prêts.

NOTES EXPLICATIVES

Note 1	Présentation générale	168
Note 2	Périmètre de consolidation	176
Note 3	Principaux éléments du compte de résultat	178
Note 4	La flotte de véhicules	186
Note 5	Goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles	189
Note 6	Autres composantes du bilan et engagements liés à l'activité	196
Note 7	Capital et réserves	200
Note 8	Financement et gestion des risques financiers	202
Note 9	Avantages du personnel et paiements en actions	219
Note 10	Provisions, risques et litiges	225
Note 11	Parties liées	229
Note 12	Entités du Groupe	230
Note 13	Honoraires d'audit du Groupe	233
Note 14	Évènements postérieurs à la date de clôture	234

Note 1 Présentation générale

1.1 Informations générales

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 140 pays (18 filiales en propre en Europe, 1 aux États-Unis, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

Europcar Mobility Group S.A 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 S.A. a été introduite en bourse le 26 juin 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Paris (Compartiment A; Code ISIN : FRO012789949; Symbol : EUCAR).

Dans les notes aux états financiers consolidés ci-après, les termes «EMobG», « le Groupe » et « Europcar » définissent Europcar Mobility Group S.A et ses filiales consolidées.

1.2 Principaux événements de la période

1.2.1 Variations de périmètre

- Le 31 octobre 2019, Europcar Mobility Group a acquis 100 % capital de **Fox Rent A Car** afin d'accélérer sa croissance grâce à une présence directe aux États-Unis, le plus grand marché mondial. Fox Rent A Car opère un réseau de 21 stations d'entreprise et plus de 100 sociétés affiliées. L'entreprise est présente dans 15 des 25 principaux aéroports du pays, avec un positionnement prix attractif, un historique de croissance organique significatif et une flotte de plus de 18 000 véhicules. Les entités Fox Rent A Car sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2019.
- Le 21 juin 2019, Europcar Mobility Group a annoncé la cession de 100 % de ses parts détenues dans **SnappCar** à Autobinck pour un montant de 1,5 millions d'euros. Cette cession a permis d'enregistrer un profit de 0,4 million d'euros en compte de résultat.
- Le 31 mai 2019, Europcar Mobility Group a acquis 100 % de ses **franchisés finlandais et norvégiens**. Grâce à ces acquisitions, le Groupe étend son réseau de filiales en propre de 18 à 20 pays et renforce ainsi sa présence dans le monde. Ces deux sociétés disposent d'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.

Les entités finlandaises et norvégiennes sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} juillet 2019.

1.2.2 Financement

Le 17 avril 2019, le Groupe a annoncé le succès de l'émission d'Obligations Senior pour un montant de 450 millions d'euros au taux de 4 % d'échéance 2026.

Le 29 mai 2019, le Groupe a signé l'amendement du contrat de crédit renouvelable senior de 500 millions d'euros (RCF) par lequel le montant maximum disponible a été augmenté de 150 millions d'euros à 650 millions d'euros.

Le 17 juin 2019, Europcar Mobility Group a affecté le produit de l'émission des Obligations, avec des tirages au titre du RCF amendé :

- au remboursement anticipé en intégralité des obligations existantes d'Europcar Mobility Group d'un montant de 600 millions d'euros portant intérêt à 5,750 % et venant à échéance en 2022; et
- au règlement des frais et dépenses estimés relatifs aux émissions des Obligations.

1.2.3 Augmentation de capital réservée aux employés du Groupe (Plan « we Share 2019 »)

Dans le but d'associer plus étroitement ses salariés à l'activité et aux résultats du Groupe, Europcar Mobility Group a souhaité leur offrir la possibilité de souscrire des actions d'Europcar Mobility Group S.A dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents aux plans d'épargne salarial du Groupe.

Le 21 décembre 2018, le Conseil de surveillance a arrêté le principe de la mise en place de l'offre « we Share 2019 ».

Le Directoire du 21 juin 2019, a décidé que l'opération d'actionnariat des salariés du Groupe serait réalisée par émission d'actions nouvelles sur le fondement des trente-troisième et trente-quatrième résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2019.

Le prix de souscription a été fixé par le même Directoire à un prix de 5,14 euros par action. Les salariés ayant souscrit à l'Offre « we Share 2019 » ont bénéficié d'un abondement dans la limite de 1000 euros par salarié.

L'Offre s'est traduite par la réalisation, le 30 juillet 2019, d'une augmentation de capital d'un montant brut total de 14 666 450 euros par émission de 2 853 395 actions nouvelles de 1 euro de nominal chacune.

1 608 salariés dans les 16 pays concernés, représentant 11 % des effectifs du Groupe, ont choisi de souscrire à l'Offre. En conséquence, les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2019, 2,90 % du capital social d'Europcar Mobility Group contre 1,35 % au 31 décembre 2018.

1.3 Principes et méthodes comptables

1.3.1 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>.

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 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.

Les comptes consolidés IFRS du Groupe Europcar pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Directoire et examinés par le Conseil de surveillance du 24 février 2020. Ils sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020.

1.3.2 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 2018, à l'exception de l'adoption des normes suivantes, d'application obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2019 :

(i) Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2019

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
IFRS 16	<p>La norme IFRS 16 « Contrats de Location » adoptée par la Commission européenne le 31 octobre 2017. Cette norme remplace la norme IAS 17 « Contrats de location » et les interprétations relatives à la comptabilisation de ces contrats.</p> <p>Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée. La conclusion est détaillée à la suite de ce tableau.</p>
Interprétation IFRIC 23	<p>L'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », adoptée par la Commission européenne le 23 octobre 2018, est applicable de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette interprétation clarifie les modalités de comptabilisation et d'évaluation de l'impôt exigible et différé lorsqu'une incertitude existe concernant le traitement fiscal appliqué.</p> <p>Le Groupe a appliqué l'interprétation IFRIC 23 à compter du 1^{er} janvier 2019.</p> <p>La conclusion est détaillée à la suite de ce tableau.</p>
L'amendement à la norme IAS 28	<p>L'amendement à la norme IAS 28 « Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise », adopté par la Commission européenne le 8 février 2019, est applicable de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Les intérêts à long terme correspondent à des éléments dont le règlement n'est ni probable ni planifié dans un avenir prévisible, qui font partie de la participation nette dans l'entité associée ou la coentreprise.</p> <p>Cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe.</p>
L'amendement à la norme IAS 19	<p>L'amendement à la norme IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime », adopté par la Commission européenne le 13 mars 2019, est applicable de manière obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Cet amendement précise qu'en cas de survenance d'un événement modifiant, réduisant ou liquidant un régime, le coût des services rendus et le montant des intérêts nets postérieurs à ces événements sont à déterminer en utilisant les hypothèses actuarielles retenues à la date du changement. Cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe.</p>
L'amendement à la norme IFRS 9	<p>Le 12 octobre 2017, l'IASB a publié des amendements à la norme IFRS 9 « Instruments financiers » intitulés « Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative » pour traiter du cas fréquent d'instruments contenant une clause de paiement anticipé lorsque l'exercice de cette clause entraîne un remboursement inférieur à la somme du principal et des intérêts sur le principal restant dû. C'est ce que l'on appelle une compensation négative. Cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe.</p>

Nouvelles normes et interprétations

Principales dispositions

Amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7

Les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » publiés par l'IASB le 26 septembre 2019. Ces amendements visent à définir des exceptions aux critères d'application de la comptabilité de couverture prévus par les normes IFRS 9 et IAS 39 et à préciser les informations à communiquer sur les effets de la réforme des taux d'intérêt de référence. Ces amendements ont été adoptés par la Commission européenne le 15 janvier 2020. Leur date d'application a été fixée au 1^{er} janvier 2020 avec une application anticipée possible.

L'IASB a un projet en deux phases visant à déterminer, le cas échéant, les allègements à accorder aux effets de la réforme des taux d'intérêt. Les modifications de la phase 1 prévoient une dispense temporaire de l'application d'exigences spécifiques de comptabilité de couverture aux relations de couverture directement affectées par la réforme. Les allègements ont pour effet que la réforme du taux d'intérêt ne devrait généralement pas entraîner la fin de la comptabilité de couverture. Cependant, toute inefficacité de la couverture devrait continuer à être enregistrée dans le compte de résultat selon IAS 39 et IFRS 9.

Le Groupe a décidé d'appliquer cette réforme par anticipation et bénéficie donc des allègements de la phase 1 du projet (voir note 8).

Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017

L'amendement « Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2015-2017 » adopté par la Commission européenne le 14 mars 2019. Cet amendement relève du processus annuel d'amélioration qui vise à simplifier et à clarifier les normes comptables internationales. Les normes suivantes sont modifiées : IFRS 3 « Regroupement d'entreprises », IFRS 11 « Partenariats », IAS 12 « Impôt sur le résultat » et IAS 23 « Coûts d'emprunt ».

Ces améliorations n'ont pas d'impact sur les comptes du Groupe.

(ii) Changement de méthodes comptables**IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION »**

Les contrats de location du Groupe regroupent les contrats liés à la flotte de véhicules, les contrats immobiliers liés à l'activité de location dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère (agences, desks d'aéroports, zones de préparation, parkings de véhicules) ainsi que les contrats immobiliers non liés à l'activité de location (bureaux).

À compter du 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16 « contrats de location » :

- en application d'IFRS 16, l'ensemble des contrats de location (à l'exception des contrats décrits ci-après) est comptabilisé au bilan du Groupe par la constatation (i) d'un actif immobilisé correspondant au droit d'utilisation du bien qui sera amorti sur la durée de location retenue et (ii) d'une dette au titre des loyers futurs ;
- à la date de transition, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective simplifiée qui consiste à comptabiliser un actif au titre du droit d'utilisation égal au montant des obligations locatives ajustée si nécessaire des loyers prépayés ou avantages incitatifs à recevoir du bailleur. Aussi, l'information comparative lors du 1^{er} exercice d'application n'est pas retraitée. Les taux d'actualisation appliqués à la flotte de véhicules correspondent au taux implicites estimés ou figurant au contrat des constructeurs ou financeurs. Les taux d'actualisation appliqués aux contrats immobiliers sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. En date de transition, le taux d'actualisation moyen retenu pour les contrats immobiliers s'élève à 4,6 %.

Les durées de location retenues comprennent les durées fermes du contrat et les éventuelles périodes de renouvellement prévues que le Groupe est raisonnablement certain

d'exercer ainsi que les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer. En France, il a été retenu, le plus souvent, une période de 9 ans pour les baux immobiliers ; à l'international, la durée des contrats a été appréciée à l'aune du droit local et de l'usage attendu des locaux.

Le Groupe a choisi d'appliquer la mesure de simplification suivante : les loyers des contrats immobiliers et d'équipement correspondant à un actif de faible valeur unitaire ou à une location de courte durée (inférieure à 12 mois) sont comptabilisés directement en charges. Cette mesure de simplification n'a cependant pas été appliquée aux contrats de location liés à la flotte de véhicules.

Le Groupe a pris connaissance des décisions de l'IFRS IC du 26 novembre 2019 sur l'appréciation des durées de location pour les contrats renouvelables par tacite reconduction ou sans date d'échéance contractuelle. L'IFRS IC confirme que la période exécutoire d'un contrat de location doit être définie en retenant une vision économique, au-delà des caractéristiques juridiques. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts éventuels de ces décisions.

Compte tenu de la faible durée des contrats de location de véhicules consentis par le Groupe en tant que bailleur, ces derniers sont qualifiés de contrat de location simple.

Les principaux contrats suivants n'ont pas été inscrits au bilan du Groupe :

- contrats concernés par les exemptions énoncées ci-dessus ;
- contrats considérés comme des contrats de service pour lesquels la charge de loyer est constatée directement dans le compte du résultat du Groupe en résultat opérationnel ;
- contrats considérés comme des actifs substituables dès lors que le bailleur a la possibilité de modifier l'emplacement du locataire sans versement d'une contrepartie financière significative. Plusieurs contrats au sein des aéroports sont concernés.

Rapprochement entre les engagements hors bilan sous IAS17 et la dette de loyer sous IFRS 16 en date de transition :

(en milliers d'euros)

Contrats flotte et hors flotte

Engagements hors bilan au 31 décembre 2018	660 627
Contrats qui n'entrent pas dans le champ d'IFRS 16	(52 435)
Impact des exemptions retenues	(13 094)
Réévaluation des engagements hors bilan pour tenir compte des hypothèses retenues sous IFRS 16	(54 785)
Part de service compris dans le montant du loyer	(17 672)
Impact de l'actualisation de la dette de loyer sous IFRS 16 et autres	(26 382)
Dette de loyer au 1^{er} janvier 2019 (IFRS 16)	496 259

IFRIC 23 « COMPTABILISATION DES INCERTITUDES À L'ÉGARD DES IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT »

Le Groupe applique l'interprétation IFRIC 23 à compter du 1^{er} janvier 2019. 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.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode de transition rétrospective partielle 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^{re} fois. L'information comparative lors du 1^{er} exercice d'application n'est pas retraitée.

Les passifs d'impôts incertains précédemment présentés dans les provisions sont reclassés dans les dettes d'impôts sur les sociétés.

IMPACTS CHIFFRÉS ET IFRS 16 « CONTRATS DE LOCATION » ET IFRIC 23 « COMPTABILISATION DES INCERTITUDES À L'ÉGARD DES IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT »

Le tableau suivant présente les impacts de la première application d'IFRS 16 et IFRIC 23 sur le bilan d'ouverture :

(en milliers d'euros)	Bilan publié au 31 décembre 2018	Première application d'IFRS 16	Première application d'IFRIC 23	Bilan au 1 ^{er} janvier 2019
ACTIF				
Goodwill	1 029 845	-	-	1 029 845
Immobilisations incorporelles	986 016	-	-	986 016
Immobilisations corporelles	159 247	366 875	-	526 122
Impôts différés actifs	58 209	-	7 653	65 862
Flotte inscrite au bilan	2 434 448	129 384	-	2 563 832
Autres actifs ⁽¹⁾	1 378 243	-	-	1 378 243
Trésorerie	448 628	-	-	448 628
TOTAL ACTIF	6 494 636	496 259	7 653	6 998 548
PASSIF				
Capitaux Propres	889 867	-	(5 832)	884 035
Provisions	369 368	(1 680)	(1 700)	365 988
Dettes financières	3 747 200	-	-	3 747 200
Dettes de loyers et intérêts associés	-	497 939	-	497 939
Passif d'impôts différés	173 799	-	-	173 799
Dettes d'impôts exigibles	23 025	-	15 185	38 210
Autres passifs ⁽²⁾	1 291 377	-	-	1 291 377
TOTAL PASSIF	6 494 636	496 259	7 653	6 998 548

(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.

(2) Les autres passifs incluent les instruments financiers non courants, les autres passifs non courants, les dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules, les fournisseurs et autres dettes.

Les tableaux suivants présentent les données financières au 31 Décembre 2019 en isolant les impacts liés à l'application des normes IFRS 16 et IFRIC 23 :

Impact sur le bilan consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Bilan au 31 décembre 2019 avant retraitement	Application d'IFRS 16	Application d'IFRIC 23	Bilan publié au 31 décembre 2019
ACTIF				
<i>Goodwill</i>	1 169 740	-	-	1 169 740
Immobilisations incorporelles	1 016 084	-	-	1 016 084
Immobilisations corporelles	171 544	346 801	-	518 346
Impôts différés actifs	119 740	-	-	119 740
Flotte inscrite au bilan	3 080 646	129 501	-	3 210 147
Autres actifs ⁽¹⁾	1 606 376	-	-	1 606 376
Trésorerie	643 537	-	-	643 537
TOTAL ACTIF	7 807 667	476 302	-	8 283 970
PASSIF				
Capitaux Propres	846 169	(8 346)	-	837 823
Provisions	389 923	-	-	389 923
Dettes financières	4 806 694	-	-	4 806 694
Dettes de loyers et intérêts associés	-	484 648	-	484 648
Passif d'impôts différés	212 046	-	-	212 046
Dettes d'impôts exigibles	46 494	-	-	46 494
Autres passifs ⁽²⁾	1 506 341	-	-	1 506 341
TOTAL PASSIF	7 807 667	476 302	-	8 283 970

(1) Les autres actifs incluent 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.

(2) Les autres passifs incluent les instruments financiers non courants, les autres passifs non courants, les dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules, les fournisseurs et autres dettes.

Impact sur le compte de résultat consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019 avant retraitement	Application d'IFRS 16	Application d'IFRIC 23	Bilan publié au 31 décembre 2019
Produits des activités ordinaires	3 022 386	-	-	3 022 386
Coûts de détention de la flotte	(806 158)	619	-	(805 539)
Coûts d'exploitation de la flotte	(1 044 800)	38 283	-	(1 006 517)
Charges de personnel	(522 300)	-	-	(522 300)
Frais généraux du siège et du réseau	(314 981)	74 111	-	(240 870)
Dotations aux amortissements et dépréciations hors flotte	(47 983)	(103 555)	-	(151 538)
Autres produits	11 998	-	-	11 998
Résultat opérationnel courant	298 161	9 458	-	307 619
Autres produits et charges non courants	(58 228)	-	-	(58 228)
Résultat opérationnel	239 933	9 458	-	249 391
Coût de l'endettement financier net lié à la flotte de véhicules	(67 890)	(2 579)	-	(70 468)
Coût de l'endettement financier net lié aux autres emprunts	(62 305)	(15 225)	-	(77 529)
Autres charges financières nettes	(38 895)	-	-	(38 895)
Résultat financier net	(169 089)	(17 804)	-	(186 893)
Résultat avant impôts	70 845	(8 346)	-	62 498
Impôt sur le résultat	(32 885)	-	-	(32 885)
RÉSULTAT NET	37 960	(8 346)	-	29 613

Impact sur le tableau de flux consolidé

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2019 avant retraitement	Application d'IFRS 16	Application d'IFRIC 23	Bilan publié au 31 décembre 2019
Résultat avant impôt	70 845	(8 346)	-	62 498
Amortissement et dépréciation des immobilisations hors flotte	47 983	103 555	-	151 538
Variations des provisions et avantages au personnel et autres éléments non-monétaires	13 331	-	-	13 331
Coût de l'endettement financier net	137 128	17 781	-	154 909
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement	269 287	112 989	-	382 276
Acquisition de la flotte de véhicules inscrite au bilan	(379 895)	48 522	-	(331 373)
Variations du besoin en fonds de roulement	(17 816)	-	-	(17 816)
Trésorerie provenant des activités opérationnelles	(128 424)	161 511	-	33 087
Impôts recouvrés/payés	(29 919)	-	-	(29 919)
Intérêts nets payés	(135 485)	-	-	(135 485)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(293 828)	161 511	-	(132 317)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(180 893)	-	-	(180 893)
Augmentation de capital (nets des frais payés)	11 827	-	-	11 827
Distribution exceptionnelle et dividendes versés	(39 479)	-	-	(39 479)
(Achats)/Ventes d'actions propres	(42 402)	-	-	(42 402)
Variation des autres emprunts	755 170	-	-	755 170
Variation des dettes de loyer	-	(161 511)	-	(161 511)
Paiement de coûts de financement	(8 909)	-	-	(8 909)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	676 207	(161 511)	-	514 695
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	424 986	-	-	424 986
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie après incidence des différences de conversion	201 486	-	-	201 486
Incidence des différences de conversion	1 683	-	-	1 683
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	628 155	-	-	628 155

(iii) Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2019

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8	L'amendement aux normes IAS 1 et IAS 8 « Définition du terme significatif », adopté par la Commission européenne le 29 novembre 2019, est applicable de manière obligatoire à compter du 1 ^{er} janvier 2020. Ces amendements viennent clarifier la définition du terme « significatif » afin de faciliter l'exercice du jugement du caractère significatif ou non d'une information et d'améliorer la pertinence des informations présentées dans les notes annexes des états financiers.
Amendements au « Cadre conceptuel »	L'amendement au « Cadre conceptuel », adopté par la Commission européenne le 29 novembre 2019, est applicable de manière obligatoire à compter du 1 ^{er} janvier 2020. L'objectif de cet amendement est de remplacer, dans plusieurs normes et interprétations, les références existantes à des cadres précédents par des références au cadre conceptuel révisé.
IFRS 17 « Contrats d'assurance »	La norme IFRS 17 « Contrats d'assurance » publiée par l'IASB le 18 mai 2017 remplacera la norme IFRS 4 « Contrats d'assurance », à compter du 1 ^{er} janvier 2022. Un projet d'amendement « Exposure Draft ED/2019/4 Amendments to IFRS 17 » a été publié le 26 juin 2019. La norme IFRS 17 pose les principes de reconnaissance, d'évaluation, de présentation et d'informations à fournir relatifs aux contrats d'assurance et aux contrats d'investissement avec participation discrétionnaire. Valorisées aujourd'hui au coût historique, les obligations aux contrats devront être comptabilisées, en application de la norme IFRS 17, à la valeur actuelle.

Le Groupe est en cours d'analyse des impacts éventuels de ces nouvelles normes et interprétations.

1.3.3 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 Note 4) ;
- 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 Note 4) ;
- 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 8.1) et les instruments financiers dérivés comptabilisés à la juste valeur dans le bilan du Groupe (voir Note 8.5) ;
- 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 5.1 et 5.2) ;
- le montant des impôts différés actifs qui peuvent être comptabilisés au bilan (voir Note 3.7) ;
- l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel (voir Note 9.2) ;
- les provisions pour litiges et l'évaluation des passifs éventuels (voir notes 10 et 6.6.4).

1.3.4 Recyclage des écarts de conversion

Les écarts de conversion constatés en Autres éléments du résultat global seront recyclés uniquement dans le cas de perte de contrôle de la filiale. La perte de contrôle est définie par le Groupe comme une réduction de pourcentage d'intérêt dans une filiale et non pas comme une réduction des montants investis.

1.3.5 Conversion des opérations en devises**(iv) 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.

(v) 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.

(vii) Taux de conversion

Les principaux taux de conversion utilisés pour les exercices clos au 31 décembre 2019 et 2018 sont :

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Livre Sterling (GBP)	1,139	1,175	1,130	1,118
Dollar Australien (AUD)	0,621	0,625	0,633	0,617
Dollar American (USD)	0,893	0,890	0,847	0,873
Couronne Danoise (DKK)	0,134	0,134	0,134	0,134

Source : Banque de France.

(vi) 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.

Note 2 Périmètre de consolidation**2.1 Périmètre et méthode de consolidation****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 2019.

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *ad hoc*) contrôlées directement ou indirectement par EMobG. 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, est comptabilisée en *goodwill* 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.

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.

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. 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.

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.

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.

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.

2.2 Variations de périmètre

2.2.1 Principales acquisitions et cessions de la période

(i) Acquisition des franchisés finlandais et norvégiens

Le 31 mai 2019 Europcar Mobility Group a acquis 100 % de ses franchisés finlandais et norvégiens. Grâce à ces acquisitions, le Groupe étend son réseau de filiales en propre de 18 à 20 pays et renforce ainsi sa présence dans le monde. Ces deux sociétés disposent d'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 prix d'achat est composé d'un paiement en numéraire de 37,8 millions d'euros et un complément de prix d'un maximum de 13 millions d'euros en fonction de la performance de l'activité.

Les entités finlandaises et norvégiennes sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} juillet 2019. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA corporate ajusté réalisés depuis la date d'acquisition s'élèvent respectivement à 29 millions d'euros et 3 millions d'euros.

L'allocation du prix d'acquisition est en cours de finalisation et sera effective au 1^{er} semestre 2020.

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeurs à l'acquisition
Immobilisations incorporelles	102
Immobilisations corporelles nettes	17 250
Flotte nette	21 487
Autres actifs	11 820
Actifs d'impôts différés	-
Trésorerie	3 007
Passifs financiers courants	(38 723)
Passifs d'impôts différés	-
Autres passifs	(10 080)
Actifs nets acquis	4 863
Investissement total	39 286
Écart d'acquisition préliminaire au 31 décembre 2019	34 423

(ii) Acquisition de Fox Rent A Car

Le 31 octobre 2019, Europcar Mobility Group a acquis 100 % du capital de Fox Rent A Car afin d'accélérer sa croissance grâce à une présence directe aux États-Unis, le plus grand marché mondial. Fox Rent A Car opère un réseau de 21 stations d'entreprise et plus de 100 sociétés affiliées. L'entreprise est présente dans 15 des 25 principaux aéroports du pays, avec un positionnement prix attractif, un historique de croissance organique significatif et une flotte de plus de 18 000 véhicules.

Le prix d'achat est composé de :

- un paiement en numéraire de 20,5 millions de dollars en contrepartie du capital acquis ;
- un transfert de 1 495 572 actions auto-détenues d'EMobG aux vendeurs (équivalent à 5,6 millions de dollars basés sur la cotation de l'action EMobG au 31 octobre 2019) ;
- un versement de 13 millions de dollars dans un compte

séquestre en garantie des obligations des vendeurs conformément aux dispositions de l'accord ;

- un ajustement de prix initial sur le besoin en fond de roulement tel que prévu dans l'accord et estimé à 7,5 millions de dollars à la date d'acquisition ;
- un complément de prix d'un maximum de 10,9 millions de dollars en fonction de la performance de l'activité sur les années 2020 et 2021.

Les entités Fox Rent A Car sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} novembre 2019. Le chiffre d'affaires et l'EBITDA corporate ajusté réalisés depuis la date d'acquisition s'élèvent respectivement à 37 millions d'euros et 0,2 million d'euros.

L'allocation du prix d'acquisition est en cours de réalisation et sera effective au 1^{er} semestre 2020.

(en milliers d'euros, au taux de change à la date d'acquisition)	Valeurs à l'acquisition	Ajustements de la Juste valeur	Juste valeur
Immobilisations incorporelles	3 955	-	3 955
Immobilisations corporelles nettes	4 627	-	4 627
Flotte nette	282 729	(49 761)	232 968
Autres actifs opérationnels	19 078	-	19 078
Autres actifs financiers	12 500	-	12 500
Actifs d'impôts différés	50 766	(10 450)	40 316
Trésorerie	10 314	-	10 314
Dettes financières	(300 932)	-	(300 932)
Provisions	(3 367)	-	(3 367)
Passifs d'impôts différés	(50 766)	10 450	(40 316)
Autres passifs	(45 985)	-	(45 985)
Actifs nets acquis	(17 082)	(49 761)	(66 843)
Investissement total (après ajustements post-clôture relatif au besoin du fond de roulement)			33 233
Écart d'acquisition au 31 décembre 2019			100 075

2.2.2 Principaux mouvements de périmètre et du portefeuille de participation durant l'année 2018

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^{er} 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.

Note 3 Principaux éléments du compte de résultat

a) Les 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 d'exploitation de la flotte » du compte de résultat (voir Note 4.3).

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 « Programmes de fidélisation de la clientèle ». Ce programme permet de bénéficier d'un week-end de location gratuit 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 des impacts peu significatifs du programme, aucun n'impact n'a été comptabilisé à ce titre dans les états financiers consolidés arrêtés à fin décembre 2019.

b) Autres produits et charges non courants

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.

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.

c) 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.

d) Impôt

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.

e) 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.

f) Indicateurs non définis par les normes IFRS

L'EBITDA corporate ajusté : désigne le résultat opérationnel courant après déduction des charges d'intérêt liées à des dettes servant au financement de la flotte et avant amortissement non flotte. Pour un rapprochement de l'EBITDA corporate ajusté avec le compte de résultat consolidé voir les tableaux ci-après.

3.1 Informations sur les secteurs et par zone géographique

3.1.1 Informations sur les secteurs

Depuis le 31 décembre 2018, Le Groupe est en mesure de définir et présenter les secteurs opérationnels au sens d'IFRS 8 suivants :

- **Cars, Vans & Trucks et International Coverage** : activité historique du Groupe qui opère l'activité de location de véhicules d'une part avec sa propre flotte de véhicules dans 18 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. Suite à l'acquisition de Fox Rent A Car aux États-Unis, le Groupe élargi la présence de l'activité Low Cost dans le plus grand marché mondial ;

- **Urban Mobility** : activité qui développe et déploie des nouvelles solutions de mobilité (autopartage, voitures avec chauffeur, voitures pour chauffeurs (PHV), 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 :

- 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 (MAVC) : 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 (MASC) : 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.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2019 se présente comme suit :

31 décembre 2019⁽¹⁾

<i>(en milliers d'euros)</i>	Cars, Vans & Icov	Low Cost	Urban Mobility	Total des secteurs
Produits des activités de location de véhicules	2 437 030	401 689	-	2 838 719
Autres produits associés à la location de véhicules	70 941	8 600	48 959	128 500
Produits des activités de franchise	54 830	337	-	55 167
Total des produits des secteurs	2 562 801	410 626	48 959	3 022 386
Coûts de détention et d'exploitation de la flotte de véhicules	1 515 797	246 235	51 035	1 812 052
Charges financières incluses dans les contrats de location simple	(48 385)	(3 925)	(41)	(52 352)
Marge après coûts variables	1 095 389	168 316	(2 035)	1 262 685
Coûts de personnel et frais généraux du siège et du réseau	404 223	56 824	9 527	470 573
Extourne financières incluses dans les contrats de location simple	48 385	3 925	41	52 352
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	57 539	12 690	208	70 468
Marge après coûts des stations	585 242	94 877	(11 810)	669 292
Coûts de siège				292 601
Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte				151 538
Autres produits et charges				(11 998)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte				(70 468)
Résultat opérationnel courant				307 619
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte				(151 538)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte				70 468
EBITDA Corporate ajusté des secteurs				388 689

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective simplifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2018 se présente comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			
	Cars, Vars & Icov	Low Cost	Urban 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
Total des produits des secteurs	2 505 480	388 176	35 633	2 929 289
Coûts de détention et d'exploitation 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)
Marge après coûts variables	1 084 207	140 814	6 119	1 231 140
Coûts de personnel et frais généraux du siège et du réseau	393 282	58 614	7 676	459 572
Extourne financières incluses dans les contrats de location simple	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
Marge après coûts des stations	583 638	68 504	(1 566)	650 576
Coûts de siège				335 101
Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte				44 361
Autres produits et charges				(11 778)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte				(65 812)
Résultat opérationnel courant				348 704
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte				(44 361)
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte				65 812
EBITDA Corporate ajusté des secteurs				327 253

3.1.2 Informations par rapport aux pays et segments de clientèle

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Produits des activités de location de véhicules	2 838 719	2 748 035
Répartition par segment de clientèle		
Loisirs	60,8 %	59,9 %
Affaires	39,2 %	40,1 %

3.1.3 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.

Au 31 décembre 2019 (en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Reste du Monde ⁽²⁾	Éléments non affectés	Total
Produits provenant de clients externes	419 598	388 539	794 418	1 200 872	188 921	30 038	3 022 386
Actifs non courants ⁽¹⁾	87 012	126 221	280 236	932 026	255 703	1 217 617	2 897 815
Dont goodwill	93 282	94 970	236 898	561 517	126 116	56 957	1 169 740

Au 31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	France	Royaume-Uni	Allemagne	Autres pays d'Europe	Reste du Monde ⁽²⁾	Éléments non affectés	Total
Produits provenant de clients externes	413 429	390 711	755 595	1 186 970	152 524	30 060	2 929 289
Actifs non courants ⁽¹⁾	40 722	80 450	202 358	772 381	33 158	1 171 804	2 300 873
Dont goodwill	93 875	91 945	235 364	525 613	26 321	56 727	1 029 845

(1) Les actifs non courants présentés dans la colonne « Éléments non affectés » comprennent notamment les marques.

(2) Le Reste du Monde correspond principalement à l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

3.1.4 Chiffre d'affaires des Business Units

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019					
	Cars	Vans	Low Cost	Urban Mobility	Icov	Total
Produits des secteurs	2 157 372	365 689	410 626	48 959	39 740	3 022 386

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018					
	Cars	Vans	Low Cost	Urban Mobility	Icov	Total
Produits des secteurs	2 121 575	344 211	388 176	35 633	39 694	2 929 289

3.2 Frais généraux du siège et du réseau

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Coûts liés au réseau ⁽¹⁾	(54 937)	(119 896)
Coûts liés au système d'information	(52 088)	(49 250)
Frais de télécommunication	(10 588)	(9 994)
Frais du siège social	(90 676)	(83 794)
Frais commerciaux et de marketing	(32 582)	(31 403)
TOTAL DES FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU	(240 870)	(294 337)

(1) En 2019, les coûts liés au réseau comprennent uniquement les frais généraux du réseau. En 2018, ces coûts comprennent les charges locatives et les frais généraux du réseau.

3.3 Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	(25 198)	(23 939)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles ⁽¹⁾	(125 747)	(20 422)
Pertes de valeur	(593)	-
TOTAL DES CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION	(151 538)	(44 361)

(1) Inclut les impacts de l'application de la norme IFRS 16. Voir Note 1.3.

3.4 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 2019	Au 31 décembre 2018
Produits des accords commerciaux	364	1 829
Reprise de provisions excédentaires	524	1 334
Différences de conversion liées aux activités opérationnelles	3 893	3 960
Plus ou moins-value de cession d'immobilisations corporelles	587	255
Autres éléments, net	6 630	4 400
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES	11 998	11 778

3.5 Autres produits et charges non courants

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Charges de réorganisation	(37 605)	(22 403)
Dont : Réorganisation – coûts de licenciement	(12 429)	(10 953)
Coûts de réorganisation et de transformation	(25 176)	(11 450)
Litiges	(3 149)	(8 275)
Coûts de Fusions et acquisitions et coûts d'intégration	(4 298)	(12 039)
Autres ⁽¹⁾	(13 176)	63 091
Total des autres charges non courantes	(20 623)	42 777
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(58 228)	20 374

(1) Dont, en 2018, 68 millions d'euros liés au profit de cession de la participation dans Car2Go.

3.6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte ⁽¹⁾	(70 468)	(65 812)
Charges financières nettes relatives aux autres emprunts ⁽¹⁾	(77 529)	(64 366)
Total coût de l'endettement financier brut	(147 997)	(130 178)
Charges relatives aux instruments financiers dérivés	(2 263)	(6 240)
Amortissement des coûts de transaction	(16 448)	(16 577)
Différences de change	2 435	350
Coût de l'actualisation des engagements sociaux	(2 271)	(2 003)
Autres ⁽²⁾	(20 349)	(21 725)
Autres charges financières	(38 895)	(46 195)
RÉSULTAT FINANCIER	(186 893)	(176 373)

(1) Inclut les impacts de l'application de la norme IFRS 16. Voir Note 1 de ce document.

(2) Dont en 2019, 8,6 millions d'euros liés au versement d'une prime de remboursement liée au remboursement anticipé d'Obligations existantes de 600 millions d'euros portant intérêt à 5,750 % et venant à échéance en 2022. Dont en 2018, 8 millions d'euros relatifs à la dépréciation des titres non consolidés de Snapcar.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le total de la charge d'intérêt au titre des passifs financiers au coût amorti s'élève à 140,6 millions d'euros (décembre 2018 : 130,7 millions d'euros)

et le total des produits d'intérêt au titre des actifs financiers au coût amorti s'établit à 10,4 millions d'euros (décembre 2018 : à 0,5 million d'euros).

3.7 Impôt

3.7.1 Impôt dans le compte de résultat

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Impôt courant ⁽¹⁾	(42 535)	(42 019)
Impôt différé	9 650	(9 949)
TOTAL DES IMPÔTS	(32 885)	(51 968)

(1) Dont 13,2 millions d'euros relatifs à la CVAE en France, *Trade tax* en Allemagne et IRAP en Italie.

Le tableau ci-après présente le rapprochement entre la charge d'impôt théorique déterminée à partir du taux d'imposition légal d'EMobG (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 :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Résultat avant impôts	62 498	192 705
Taux d'imposition légal	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique	(21 518)	(66 348)
Impact des différences de taux d'imposition ⁽¹⁾	10 200	17 004
Différences permanentes ⁽²⁾	(23 567)	26 960
Activation de pertes et de différences temporaires non reconnues dans le passé	17 050	5 957
Impôts différés actifs non comptabilisés ⁽³⁾	(1 901)	(22 108)
Impact de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et la <i>Trade tax</i> en Allemagne	(13 176)	(17 766)
Autres ⁽⁴⁾	27	4 334
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(32 885)	(51 968)
Taux d'imposition effectif	(52,62) %	(26,97) %

(1) Dont en 2019, 2,3 millions d'euros liés au résultat transféré par l'entité allemande OHG et 3,6 millions d'euros relatifs au Portugal.

(2) Dont en 2019, (21) millions d'euros imputables au produit d'intégration fiscale en France (en 2018, 21 millions d'euros étaient liés à la plus-value de cession de Car2Go).

(3) En 2018, principalement lié à des impôts différés non reconnus en France (10 millions d'euros) et en Espagne (7 millions d'euros).

(4) En 2018, 5 millions d'euros étaient relatifs à des ajustements sur exercices antérieurs principalement en Grande Bretagne.

3.7.2 Impôts différés au bilan consolidé

(iii) Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés et variations des différences temporaires durant l'exercice

(en milliers d'euros)	Ouverture 2019	Impact de changement de méthode ⁽¹⁾	Ouverture 2019 ajusté	Impact acquisitions	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion et Reclassement	Clôture 2019
Immobilisations corporelles	(4 962)	-	(4 962)	-	(318)	-	(68)	(5 348)
Immobilisations incorporelles	(276 439)	-	(276 439)	-	1 134	-	(32)	(275 337)
Flotte de véhicules	(14 179)	-	(14 179)	(40 316)	(4 408)	-	409	(58 493)
Participations dans les filiales	2 998	-	2 998	-	-	-	-	2 998
Autres actifs financiers	1 627	-	1 627	-	156	-	-	1 783
Créances et autres actifs	10 829	-	10 829	-	1 661	-	13	12 503
Charges constatées d'avance	3 290	-	3 290	-	(152)	-	123	3 262
Avantages du personnel	9 169	-	9 169	-	(2 343)	6 361	145	13 332
Produits constatés d'avance	9 427	-	9 427	-	279	-	-	9 706
Provisions	24 232	1 581	25 813	2 375	2 942	-	(8)	31 122
Instruments dérivés – passifs	151	-	151	-	(75)	-	-	76
Autres dettes	(4 433)	5 947	1 513	21 106	2 758	-	(1 593)	23 784
Pertes fiscales reportables	122 699	-	122 699	16 634	8 016	-	757	148 306
Actifs/(passifs) d'impôt différé	(115 591)	7 528	(108 062)	-	9 650	6 361	(254)	(92 306)
Actifs d'impôts différés	58 209	-	65 737	-	-	-	-	119 740
Passifs d'impôts différés	(173 799)	-	(173 799)	-	-	-	-	(212 046)

(1) Changement de méthodes comptables lié à la première application de la norme IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019, décrit en Note 1.3 «Principes et méthodes comptables».

(en milliers d'euros)	Ouverture 2018	Reclassement	Variation de périmètre	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion	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
Actifs/(passifs) d'impôt différé	(72 046)	(36 681)	(108 727)	(9 949)	2 699	387	(115 591)
Actifs d'impôts différés	56 757	-	60 277	-	-	-	58 209
Passifs d'impôts différés	(128 803)	-	(169 004)	-	-	-	(173 799)

Hormis le périmètre fiscal français sur lequel une partie des pertes fiscales ont 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.

(iv) 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 milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Relatif aux différences temporaires	48 796	40 712
Relatif aux pertes fiscales reportables	160 271	117 997
Total actif d'impôt différé non reconnu⁽¹⁾	209 067	158 710

(1) Les actifs d'impôt différé non reconnus sont principalement en France (116 millions d'euros en 2019 et 97 millions d'euros en 2018), en Espagne (39 millions d'euros en 2019 et 37 millions d'euros en 2018) et l'Italie (20 millions d'euros en 2019 et 2018).

Toutes les pertes fiscales (yc 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.

3.8 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 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2019 (31 décembre 2018 : profit de 139,5 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 anti dilutif) est présenté ci-après :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires	29 633	139 498
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	163 884 278	161 030 883
Résultat de base par action (en euros)	0,181	0,866
Résultat dilué par action (en euros)	0,179	0,859

Le nombre potentiel d'actions dilutives étaient de 1 732 181 (correspondent en totalité à des actions gratuites) au 31 décembre 2019 et 1 450 767 au 31 décembre 2018.

Note 4 La flotte de véhicules**a) La flotte de véhicules inscrite au bilan**

Le Groupe opère une flotte importante qui est soit acquise (avec ou sans clause de rachat) soit détenue dans le cadre de contrats de location conclus avec des constructeurs, des concessionnaires automobiles ou des institutions financières.

Le traitement comptable est détaillé ci-après. Cependant, quel que soit le traitement comptable appliqué, la flotte est comptabilisée en actifs courants compte tenu du cycle opérationnel du Groupe dans la rubrique « Flotte inscrite au bilan ».

(i) Véhicules acquis avec clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules dits buy-back)

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.

Ces véhicules ne répondent pas, pour le Groupe, à la définition d'un actif corporel au sens d'IAS 16 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.

En revanche, ce type de contrats s'analyse sur le plan comptable comme des contrats de location prépayés, entrant dans le champ d'application d'IFRS 16.

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 d'actifs, qu'ils conservent le risque de valeur résiduelle de l'actif et que ce risque est significatif.

Le coût d'acquisition des véhicules (net des rabais liés aux volumes), est enregistré en contrepartie de 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) ; ces prix de rachat sont déterminés (sous réserve d'ajustements en fonction de l'état des véhicules, de leur kilométrage et des périodes de détention) selon (i) un pourcentage prédéfini du prix initial du véhicule et le mois au cours duquel le véhicule est racheté ou (ii) le

prix d'acquisition minoré d'un montant de dépréciation économique prédéfini. Cette créance est dépréciée en cas de vol du véhicule, ou en cas de véhicule gravement endommagé, dans ce dernier cas, sur la base d'expertises réalisées par des tiers ;

- le droit d'utilisation (« Amortissement différé de 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.

Il n'y a pas de dette locative, les véhicules étant intégralement prépayés.

(ii) Flotte détenue dans le cadre de contrats de location conclus avec des constructeurs, des concessionnaires automobiles ou des institutions financières

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. Ces contrats de location entrent dans le champ d'application d'IFRS 16.

Ainsi, les contrats de location sont comptabilisés au bilan sous forme d'un droit d'utilisation sur l'actif loué et d'une dette financière au titre des loyers et des autres paiements à effectuer pendant la durée de la location retenue pour évaluer la dette locative.

Le Groupe a choisi, comme indiqué en Note 1.3.2, de constater au bilan l'ensemble de ses contrats de location de flotte, quelle que soit leur durée, et n'a donc pas retenu l'exemption relative aux contrats de courte durée (inférieure à 12 mois) pour cette classe d'actifs.

La charge d'intérêt relative à la dette financière et la charge d'amortissement du droit d'utilisation sont portées distinctement au compte de résultat :

- le droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée du contrat de location et comptabilisé dans le compte de résultat sous la rubrique « Coûts de détention de la flotte » ;
- la dette financière est amortie actuariellement sur la durée du contrat de location sous la rubrique « Coût de l'endettement financier net lié à la flotte de véhicules » du résultat financier.

(iii) Véhicules acquis sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire (véhicules « à risque »)

Les véhicules dits « à risque » sont les véhicules acquis sans clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire automobile, et dont le risque de valeur résiduelle est donc porté par le Groupe. 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 ».

b) 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 ou avec des Bailleurs de Fonds via la comptabilisation de la charge d'amortissement des véhicules ;
- 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 (voir en Note 3.3).

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.

c) Coûts d'exploitation de la flotte

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.

d) Les créances et dettes assimilées liées à la flotte

Les créances 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.

4.1 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 2019 et 2018 :

Type d'acquisition et financement	% du volume total de véhicules acquis	
	2019	2018
Véhicules détenus avec clause de rachat auprès des constructeurs (véhicules dits <i>buy-back</i>)	45 %	41 %
Véhicules détenus dans le cadre de contrats de location (droit d'utilisation)	41 %	48 %
Total de la flotte <i>buy-back</i> et droit d'utilisation des véhicules loués	86 %	89 %
Véhicules acquis sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	14 %	11 %
TOTAL DE LA FLOTTE DE VÉHICULES	100 %	100 %

La flotte inscrite au bilan se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Droit d'utilisation (« Amortissement différé de véhicules »)	654 354	357 968
Créances sur contrats de rachat de véhicules	1 406 533	1 420 070
Flotte acquise dans le cadre des contrats de rachat financés via le bilan (véhicules <i>buy-back</i>)	2 060 886	1 778 038
Droit d'utilisation des véhicules loués (2019)/ Véhicules en location-financement (2018)	251 594	101 911
Véhicules détenus sans clause de rachat auprès des constructeurs ou des concessionnaires automobiles (véhicules « à risque »)	897 666	554 499
TOTAL DE LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN	3 210 147	2 434 448

La flotte est présentée nette des amortissements ou des provisions pour dépréciation de 12,8 millions d'euros (2018 : 8,9 millions d'euros) constituées au titre de véhicules volés ou endommagés.

4.2 Coûts de détention de la flotte

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Charges de loyer au titre des contrats de location simple ⁽¹⁾	-	(339 336)
Charges nettes d'amortissement des véhicules et des droits d'utilisation ⁽²⁾	(674 999)	(329 254)
Autres coûts de détention de la flotte ⁽³⁾	(130 540)	(94 438)
TOTAL DES COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE	(805 539)	(763 027)

(1) En 2018, la charge de loyer se rapportait 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 6.

(2) En 2018, la 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 ».

En 2019, la 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 droits d'utilisation des véhicules en application de la norme IFRS 16.

(3) Les autres coûts de détention de la flotte comprennent :

– les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules pour 62 millions d'euros (coûts des accessoires des véhicules et les coûts liés à l'intégration des véhicules neufs et à la vente de véhicules d'occasion) ;
– les taxes sur les véhicules pour 58 millions d'euros.

4.3 Coûts liés à l'exploitation de la flotte de véhicules

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Coûts d'exploitation de la flotte ⁽¹⁾	(347 056)	(337 379)
Commissions et redevances assimilés à des produits des activités ordinaires ⁽²⁾	(372 839)	(375 054)
Dont : provision pour créances douteuses et créances comptabilisées en pertes	(26 060)	(16 561)
Coûts liés à la location ⁽³⁾	(286 622)	(277 869)
TOTAL DES COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION DE LA FLOTTE DE VÉHICULES	(1 006 517)	(990 302)

- (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.

4.4 Créances et dettes assimilées relatives à la flotte

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Créances liées à la flotte	826,695	650 315
Créances de TVA ⁽¹⁾	139 728	103 055
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicules	966 423	753 370

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Dettes liées à la flotte de véhicules	711 802	566 970
Dettes de TVA ⁽¹⁾	101 327	77 199
TOTAL DETTES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES	813 128	644 169

- (1) Les créances et dettes de TVA concernent principalement des acquisitions et des cessions de véhicules.

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 2019	Au 31 décembre 2018
Créances liées à la cession de la flotte	(153 908)	(31 281)
Créances de TVA	(35 635)	(23 438)
Dettes liées à l'acquisition de la flotte	140 825	28 972
Dettes de TVA	20 765	(25 409)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À LA FLOTTE DE VÉHICULES	(27 953)	(51 156)

Note 5 Goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles

a) 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 », voir Note 3.3.

b) Immobilisations incorporelles

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.

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.

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.

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).

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.

AMORTISSEMENT

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement 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.

c) Immobilisations corporelles

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.

ACTIFS LOUÉS

Les actifs loués correspondent :

- aux contrats immobiliers liés à l'activité de location dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère (agences, desks d'aéroports, zones de préparation, parkings de véhicules) ; et
- contrats immobiliers non liés à l'activité de location (bureaux).

En application d'IFRS 16, les contrats de location sont comptabilisés au bilan sous forme d'un droit d'utilisation sur l'actif loué et d'une dette financière au titre des loyers et des autres paiements à effectuer pendant la durée de la location retenue pour évaluer la dette locative.

Le droit d'utilisation est amorti linéairement, et la dette financière est amortie actuariellement sur la durée du contrat de location. La charge d'intérêt relative à la dette financière et la charge d'amortissement du droit d'utilisation sont portées distinctement au compte de résultat.

Le Groupe a appliqué des mesures de simplification et a identifié certains contrats exclus du champ d'IFRS 16 (voir Note 1.3 « Principes et méthodes comptables »). Ces contrats sont comptabilisés directement en charges.

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.

5.1 Goodwill

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur comptable
Solde au 1^{er} janvier 2018	1 332 583	(193 790)	1 138 793
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar	(107 112)	-	(107 112)
Solde ajusté au 1^{er} janvier 2018	1 225 471	(193 790)	1 031 681
Acquisitions	409	-	409
Divers	(243)	-	(243)
Effet des fluctuations des taux de change	(2 979)	977	(2 002)
Solde au 31 décembre 2018	1 222 658	(192 813)	1 029 845
Solde au 1^{er} janvier 2019	1 222 658	(192 813)	1 029 845
Acquisitions ⁽¹⁾	137 553	-	137 553
Divers	-	(593)	(593)
Effet des fluctuations des taux de change	3 666	(731)	2 935
Solde au 31 décembre 2019	1 363 877	(194 137)	1 169 740

(1) Dont en 2019, 34,4 millions d'euros liés à l'acquisition des franchisés finlandais et norvégiens et 100,1 million d'euros au titre de l'acquisition de Fox Rent A Car.

5.1.1 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 2020 et le plan 2021 & 2023 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 2023, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de profitabilité stable. Les droits d'utilisation et les passifs afférents relatifs à l'application d'IFRS 16 sont nettés dans la valeur comptable des Unités Génératrices de Trésorerie.

AMORTISSEMENT

Les terrains ne sont pas amortis. Les immobilisations suivantes sont amorties linéairement.

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.

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 de l'EBITDA ajusté et retient les hypothèses suivantes qui sont les mêmes que celles de l'année passée :

- l'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.

5.1.2 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 3). 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 & Trucks et ICov	Total LowC	Ubeeqa	Autres	Total MOBI	Total Groupe
Solde au 31 décembre 2017	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	-	-	-	(13 977)	(13 977)	(93 135)	-	-	-	(107 112)
Solde au 1^{er} janvier 2018 ajusté	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)
Solde au 31 décembre 2018	180 325	81 502	93 769	219 154	574 746	412 139	29 748	13 207	42 955	1 029 845
Solde au 1^{er} janvier 2019	180 325	81 502	93 769	219 154	574 746	412 139	29 748	13 207	42 955	1 029 845
Acquisition	-	-	-	34 423	34 423	100 077	3 053	-	3 053	137 553
Cession/ajustement du prix	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	(593)	-	(593)	-	-	-	-	(593)
Fluctuations de change	-	2 918	-	493	3 411	(641)	165	-	165	2 935
Solde au 31 décembre 2019	180 325	84 420	93 176	254 070	611 987	511 575	32 966	13 207	46 173	1 169 740

5.1.3 Coût moyen pondéré du capital

	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Belgique	Portugal	Australie	Irlande	Danemark
Coût moyen pondéré du capital	5,38%	5,06%	6,98%	6,12%	6,40%	6,42%	8,28%	6,82%	7,42%	6,35%

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.

5.1.4 Analyse de sensibilité

Le goodwill a fait l'objet d'un test de dépréciation par la société tel que décrit dans la note 5.11.

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 2019.

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 25 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 21 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 8 millions de livres, sans donner lieu à une dépréciation.

5.2 Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Marques	Logiciels, Systèmes d'exploitation	Relations Clients	Immobilisations incorporelles en cours	Droit au bail	Total
Valeurs brutes						
Solde au 1^{er} janvier 2018	786 554	272 672	3 968	54 866	1 775	1 119 835
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar ⁽¹⁾	117 800	7 100	31 531	-	-	156 431
Solde au 1^{er} janvier 2018 ajusté	904 354	279 772	35 499	54 866	1 775	1 276 266
Variations de périmètre	-	(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)
Solde au 31 décembre 2018	905 547	325 316	35 499	54 695	1 502	1 322 559
Solde au 1^{er} janvier 2019	905 547	325 316	35 499	54 695	1 502	1 322 559
Variations de périmètre ⁽²⁾	-	2 536	-	-	2 005	4 540
Autres acquisitions	-	14 968	-	37 513	130	52 611
Cessions	-	(750)	-	(947)	-	(1 697)
Transferts	(3)	(360)	-	-	(11)	(374)
Effet des fluctuations des taux de change	2 620	543	-	-	(68)	3 095
Solde au 31 décembre 2019	908 163	342 253	35 499	91 261	3 558	1 380 734
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1^{er} janvier 2018	(54 272)	(251 343)	-	(2 854)	(1 406)	(309 875)
Mise à jour de l'allocation du prix d'acquisition de Buchbinder et Goldcar ⁽¹⁾	-	(67)	(927)	-	-	(994)
Solde au 1^{er} janvier 2018 ajusté	(54 272)	(251 410)	(927)	(2 854)	(1 406)	(310 869)
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
Solde au 31 décembre 2018	(55 461)	(272 250)	(4 741)	(2 854)	(1 237)	(336 543)
Solde au 1^{er} janvier 2019	(55 461)	(272 250)	(4 741)	(2 854)	(1 237)	(336 543)
Dotation aux amortissements	-	(10 746)	(3 550)	(10 634)	(268)	(25 198)
Cessions	-	68	-	-	-	68
Transferts	(65)	8 770	-	(8 636)	35	105
Effet des fluctuations des taux de change	(2 621)	(515)	-	-	54	(3 081)
Solde au 31 décembre 2019	(58 146)	(274 673)	(8 291)	(22 124)	(1 416)	(364 650)
Valeurs nettes comptables						
Au 31 décembre 2018	850 086	53 067	30 758	51 841	265	986 016
Au 31 décembre 2019	850 017	67 316	27 504	69 137	2 142	1 016 084

(1) 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, les relations clients chez Buchbinder et Goldcar pour respectivement 28 millions d'euros et 4 millions d'euros et la technologie chez Buchbinder et Goldcar pour respectivement 1 million d'euro et 6 millions d'euros.

(2) En 2019, la variation correspond à l'acquisition des franchisés finlandais et norvégiens et l'acquisition de Fox Rent A Car.

5.2.1 Marques

Les marques enregistrées dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 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 2018 et en 2019 et ne présentent pas de risque de perte de valeur au 31 décembre 2019.

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 net 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 6,99 % en 2019 (7,32 % en 2018).

(iii) Analyse de sensibilité

Une modification raisonnable des principales hypothèses n'engendrerait pas une valeur comptable supérieure à la valeur recouvrable et donc n'entraînerait pas de dépréciation. 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 %
CMPC	5,99 %	1 138	1 507	2 123
	6,99 %	850	1 086	1 442
	7,99 %	646	809	1 038

Les tests menés sur la marque Europcar n'ont conduit à aucun enregistrement de pertes de valeur en 2019 et au cours des années précédentes.

5.2.2 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 2019 est de 39 millions d'euros (32,3 millions d'euros en 2018).

5.2.3 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 6.6.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont été données en garantie du financement *corporate* du Groupe, ainsi que détaillé à la Note 6.6.

(en milliers d'euros)	Terrains et constructions	Installations techniques	Autres équipements	Immobilisations corporelles en cours de construction	Droit d'utilisation	Total
Valeurs brutes						
Solde au 1^{er} janvier 2018	86 066	22 091	231 910	3 645	-	343 712
Variations de périmètre	-	(99)	-	-	-	(99)
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)
Solde au 31 décembre 2018	123 247	30 658	247 201	5 530	-	406 636
Solde au 1^{er} janvier 2019	123 247	30 658	247 201	5 530	-	406 636
Variations de périmètre	2 795	1 582	621	39	16 844	21 880
Acquisitions ⁽¹⁾	2 581	7 487	21 636	3 737	454 649	490 091
Cessions	(1 769)	(150)	(8 026)	(875)	(21 202)	(32 022)
Transferts	5	(47)	983	(1 036)	(153)	(248)
Effet des fluctuations des taux de change	467	(76)	1 727	(3)	517	2 631
Solde au 31 décembre 2019	127 325	39 454	264 142	7 392	450 655	888 968
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1^{er} janvier 2018	(35 116)	(12 616)	(181 125)	-	-	(228 857)
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
Solde au 31 décembre 2018	(35 173)	(15 643)	(196 573)	-	-	(247 389)
Solde au 1^{er} janvier 2019	(35 173)	(15 643)	(196 573)	-	-	(247 389)
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(2 037)	(4 099)	(16 056)	-	(103 555)	(125 747)
Cessions	1 118	24	3 189	-	-	4 330
Transferts	-	44	(249)	-	-	(205)
Effet des fluctuations des taux de change	(130)	63	(1 245)	-	(298)	(1 611)
Solde au 31 décembre 2019	(36 227)	(19 609)	(210 932)	-	(103 555)	(370 622)
Valeurs comptables						
Au 31 décembre 2018	88 074	15 015	50 628	5 530	-	159 247
Au 31 décembre 2019	91 098	19 845	53 209	7 392	346 801	518 346

(1) Le montant des droits d'utilisation se décompose :

- 367 millions d'euros de droits d'utilisation à la première application d'IFRS 16. Voir la Note 1.3.2.

- 88 millions d'euros de droits d'utilisation au titre des contrats de location comptabilisés après la date de transition.

Note 6 Autres composantes du bilan et engagements liés à l'activité

6.1 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 2019	Au 31 décembre 2018
Consommables	2 368	4 648
Carburant	21 489	17 380
Véhicules	3 106	1 672
Pièces détachées	2 068	2 293
Autres éléments	532	543
TOTAL DES STOCKS	29 563	26 536

Les stocks sont comptabilisés nets de provisions de 334 milliers euros (2018 : 282 milliers euros).

Les véhicules inscrits dans les stocks sont des véhicules qui ne sont pas encore en exploitation à la date de clôture.

6.2 Clients et autres débiteurs

Toutes les créances clients ont une échéance à moins d'un an.

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Créances locatives	270 673	266 932
Autres créances clients	118 285	103 774
Autres créances d'impôts	8 509	3 145
Indemnités d'assurance	44 728	35 474
Paiements d'avance	21 448	46 588
Créances liées au personnel	786	5 927
Dépôts, autres créances	23 189	19 424
TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	487 618	481 264

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 2019	Au 31 décembre 2018
Solde à l'ouverture	(41 297)	(30 876)
Dépréciation pour créances douteuses	(4 793)	(12 145)
Variation de périmètre	(441)	-
Créances comptabilisées en pertes au cours de l'exercice/la période	2 734	1 674
Reprise des montants non utilisés	-	-
Différences de conversion	(122)	50
SOLDE À LA CLÔTURE	(43 919)	(41 297)

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 de la flotte de véhicules (Note 4.3).

L'échéance des créances clients nettes et autres débiteurs se détaille comme suit :

	Au 31 décembre 2019				
	Total	Non échu	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Clients et autres débiteurs – valeur brute	560 663	367 059	86 466	32 191	74 966
Dépréciation pour créances douteuses	(73 045)	(17 508)	(14 631)	(10 098)	(30 808)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	487 618	349 551	71 815	22 093	44 159
	Au 31 décembre 2018				
	Total	Non échu	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
<i>(en milliers d'euros)</i>					
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)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	481 263	344 492	82 959	18 104	35 709

6.3 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.

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Dettes fournisseurs	457 184	428 418
Autres dettes fiscales	14 325	17 142
Dépôts	59 018	42 103
Dettes sociales	72 141	70 729
Dettes sur investissements	26 227	28 181
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	628 895	586 573

6.4 Variation du besoin en fonds de roulements hors flotte de véhicules

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Créances clients	7 336	(18 423)
Autres créances	(7 283)	(3 233)
Créances fiscales	(4 777)	1 221
Stocks	(1 518)	(2 268)
Fournisseurs	16 623	8 643
Autres dettes	6 248	(43)
Dettes sociales	(3 588)	(3 688)
Dettes fiscales	(2 905)	1 956
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS FLOTTE DE VÉHICULES	10 137	(15 835)

6.5 Titres mis en équivalence

Au 31 décembre 2019, aucune société détenue par le Groupe n'est consolidée par mise en équivalence.

En 2019, le Groupe a pris le contrôle de sa filiale Wanderio (91,83 % de taux d'intérêt en 2019). L'entité est désormais

intégrée globalement dans les comptes consolidés du Groupe.

Au 31 décembre 2018, les titres mis en équivalence figuraient dans les comptes consolidés comme suit :

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 ⁽¹⁾	Allemagne	25,00 %	25,00 %	(1 063)	-	-
Wanderio	Italy	33,33 %	33,33 %	(264)	1 262	(1 262)
TOTAL				(1 327)	1 262	(1 262)

(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.

6.6 Engagements hors bilan

6.6.1 Contrats de location

Les paiements minimaux du Groupe au titre des contrats de location non résiliables et qui n'entrent pas dans le champ d'IFRS 16 au 31 décembre 2019 sont détaillés ci-après :

	Au 31 décembre 2019		Au 31 décembre 2018	
	Dont montants liés à la flotte opérée		Dont montants liés à la flotte opérée	
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Exigible :				
• à moins d'un an	32 260	-	347 436	226 415
• entre un et cinq ans	32 781	-	263 337	10 015
• à plus de cinq ans	3 234	-	49 854	-
TOTAL CONTRATS DE LOCATION	68 275	-	660 627	236 430

Avec l'application de la norme IFRS, la majorité des contrats de location sont comptabilisés au bilan et ne sont donc pas inclus dans les engagements hors bilan présentés dans le tableau ci-dessus.

Seuls les engagements liés aux contrats de location suivants sont considérés :

- contrats concernés par les exemptions permises par la norme ;
- contrats considérés comme des contrats de service pour lesquels la charge de loyer est constatée directement dans le compte du résultat du Groupe en résultat opérationnel ;
- contrats considérés comme des actifs substituables dès lors que le bailleur a la possibilité de modifier l'emplacement du locataire sans versement d'une contrepartie financière significative. Plusieurs contrats au sein des aéroports sont concernés.

6.6.2 Engagements d'achat de véhicules

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat de véhicules. Au 31 décembre 2019, les engagements en cours s'élevaient à 1 190,9 millions d'euros (décembre 2018 : 1 155,5 millions d'euros).

6.6.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat d'immobilisations corporelles et incorporelles. Au 31 décembre 2019, les engagements en cours ne sont pas significatifs tout comme au 31 décembre 2018.

6.6.4 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 2019 la société avait donné 16,1 millions d'euros de garanties à des fournisseurs (décembre 2018 : 12,3 millions d'euros). Les actifs éventuels s'élèvent à 3,4 millions d'euros (décembre 2018 : 3,5 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 SAS, Securitifleet GmbH, Securitifleet SL, Securitifleet S.P.A. et Goldfleet SAS sont ou seront propriétaires d'une partie substantielle de la flotte louée par Europcar France SAS 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 SAS 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 SAS devra être impérativement effectué auprès d'Europcar France SAS 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 SAS, Securitifleet GmbH, Securitifleet SL, Securitifleet S.P.A. ou Goldfleet SAS.
- Les sociétés Goldfleet SAS et Securitifleet SAS 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 SAS ou Securitifleet SAS.

- En garantie de la Facilité de Crédit Senior Renouvelable (ou RCF), en date du 13 juillet 2017, tel que modifié le 29 mai 2019, 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 Plc (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 de la 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 7 Capital et réserves

7.1 Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2019, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 163 884 278 euros et est composé de 163 884 278 actions de 1 euro chacune, la totalité correspondant à des actions ordinaires.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1^{er} janvier 2019 sont les suivants :

Date	Opération	Capital social (en €)	Réserve légale (en €)	Prime d'émission (en €)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en €)
31/12/2018		161 030 883	-	692 255 458	161 030 883	1,000
26/04/2019	Affectation du résultat clos au 31 décembre 2018	-	2 376 378	-	-	-
30/07/2019	Variations sur les capitaux propres liées au programme « We Share »	2 853 395	14 012 050	(2 198 995)	2 853 395	1,000
31/10/2019	Conversion actions propres	-	-	(2 838 732)	-	-
31/12/2019		163 884 278	16 388 428	687 217 731	163 884 278	1,000

Au 31 décembre 2019, 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	48 988 740	-	-	-	48 988 240	31,50 %	29,79 %
CIAM	12 151 978	-	-	-	12 151 978	7,82 %	7,39 %
ECIP EC SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,21 %	3,03 %
Morgan Stanley	13 330 226	-	-	-	13 330 226	8,57 %	8,11 %
Public	53 909 001	-	-	-	53 603 986	32,71 %	32,78 %
Management et employés	4 912 358	-	-	-	4 644 698	3,16 %	2,99 %
INVESCO	8 546 706	-	-	-	8 546 706	5,50 %	5,20 %
Financière de l'Échiquier	8 666 165	-	-	-	8 666 165	5,57 %	5,27 %
Auto détention	8 962 279	-	-	-	8 962 279	-	5,45 %
TOTAL	164 457 453	-	-	-	163 884 278	100 %	100 %

Au 31 décembre 2018, 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 SE	48 987 506	-	-	234	48 987 740	31,23 %	30,42 %
Kairos Investment Management SPA	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,15 %	5,01 %
ECIP EC SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,18 %	3,10 %
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 %
TOTAL	161 022 797	-	4 045	4 041	161 030 883	100 %	100 %

7.2 Actions propres

Les actions Europcar Groupe 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.

La valeur des actions propres au 31 décembre 2019 au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confié à Rothschild (8 962 279 actions) portant sur les actions d'Europcar Mobility Group s'élève à 65,7 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'impact sur la variation des capitaux propres lié aux actions propres est de (40,3) millions d'euros (contre (29,9) millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

	2019
Nombre d'actions propres au 1^{er} janvier 2019	4 158 050
Actions propres achetées (achetées)	8 573 277
Actions propres achetées (vendues)	(3 769 048)
Nombre d'actions propres au 31 décembre 2019	8 962 279

7.2.1 Distribution exceptionnelle

En complément du dividende de l'exercice 2019, l'Assemblée Générale des actionnaires d'Europcar Mobility Group, réunie le 26 avril 2019, a décidé de procéder à une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 16 103 088 euros, soit une distribution unitaire de 0,10 euro par action. Cette distribution a pour objet de distribuer une part du résultat exceptionnel provenant de la cession par le Groupe de sa participation de 25 % dans Car2Go Europcar GmbH en avril 2018.

Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 21 mai 2019 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 23 mai 2019 au profit d'un volume total de 161 030 883 actions.

7.2.2 Programme de rachat d'actions

Europcar Mobility Group a conclu deux mandats d'acquisition de titres le 21 décembre 2018 et le 24 octobre 2019 avec la société Rothschild, dans le cadre de la mise en place d'un programme de rachat d'actions.

Aux termes du mandat d'acquisition du 21 décembre 2018, la Société a procédé à l'achat d'un total de 5 227 644 actions au prix moyen de 7,524 euros, pour un coût total de 39 032 450 euros, au cours de l'exercice 2019. Aux termes du mandat d'acquisition du 24 octobre 2019, la Société a procédé à l'achat d'un total de 1 153 078 actions au prix moyen de 3,604 euros, pour un coût total de 4 000 057 euros, au cours de l'exercice 2019.

Note 8 Financement et gestion des risques 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 retenue 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.

a) Actifs financiers

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.

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 8.6.1).

ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

Créances assimilées liées à la flotte de véhicules

Voir Note « Créances et dettes assimilées à la flotte de véhicules ».

b) 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 en paragraphe e). Le détail des dépréciations des créances figure en Note 6.2.

La perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans les « Coûts d'exploitation de la flotte » (voir Note 4.2).

c) 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.

d) 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.

e) 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 4.4.

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.

f) 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.

g) 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 8.5.

Au 31 décembre 2019, le Groupe ne détenait pas d'instrument dérivé répondant aux critères de la comptabilité de couverture de juste valeur ou d'un investissement net.

h) 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(e) dans les capitaux propres (voir état consolidé du résultat global), puis recyclé(e) 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 3.6).

8.1 Actifs financiers

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Autres actifs financiers non courants		
Autres actifs financiers non courants	61	48
Actifs financiers comptabilisés au coût amorti ⁽¹⁾	41 266	44 600
Dépôts et paiements d'avance	32 143	21 316
Autres investissements non courants	435	48
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	73 905	66 012
Actifs financiers courants		
Prêts	339	749
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	14 505	11 221
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	14 844	11 970

(1) Dont 49,6 millions d'euros couvrant les passifs liés à notre entité d'assurance captive (53,3 millions d'euros au 31 Décembre 2018), 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 2019.

8.2 Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Disponibilités	526 753	357 847
Intérêts courus	266	291
Trésorerie et équivalents de trésorerie	527 019	358 138
Trésorerie soumise à restrictions	116 518	90 490
TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS	643 537	448 628

Les disponibilités comprennent 167,9 millions d'euros (décembre 2018 : 78,3 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. 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 2019	Au 31 décembre 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	527 019	358 138
Trésorerie soumise à restrictions	116 518	90 490
Découverts bancaires ⁽¹⁾	(15 382)	(23 642)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	628 155	424 986

(1) Inclus dans les emprunts et dettes financières courants (voir Note 8.3).

8.3 Passifs financiers

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2019
Emprunts obligataires	1 700 000	(150 000)	-	-	-	1 550 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	62 908	10 723	206 145	(2 567)	6 917	284 127
Coûts de transaction/Prime/Décote	(22 241)	(8 909)	(411)	15	10 023	(21 523)
Passif non courant	1 740 667	(148 186)	205 734	(2 552)	16 940	1 812 604
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	230 000	318 234	-	-	-	548 234
Facilité de crédit de premier rang	680 501	453 506	14	-	28	1 134 049
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	664 598	(15 604)	70 933	20 941	9 338	750 208
Découverts bancaires	23 642	-	745	73	(9 079)	15 382
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	415 377	138 311	26 169	(453)	(35 492)	543 912
Coûts de transaction/Prime/Décote	(14 724)	-	-	(122)	6 899	(7 947)
Intérêts courus	7 139	-	1 185	(11)	1 940	10 252
Passif courant	2 006 533	894 447	99 047	20 429	(26 365)	2 994 090
TOTAL DES EMPRUNTS	3 747 200	746 261	304 781	17 878	(9 425)	4 806 694

(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)
Passif non courant	1 570 141	148 370	-	(378)	22 534	1 740 667
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
Passif courant	1 950 260	70 368	-	(6 513)	(7 582)	2 006 533
TOTAL DES EMPRUNTS	3 520 401	218 738	-	(6 891)	14 952	3 747 200

8.3.1 Impact sur la trésorerie de la variation des dettes financières

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Emprunts obligataires – nominal	(150 000)	150 000
Coûts de transaction adossés aux emprunts obligataires	(8 909)	(16 584)
Impact trésorerie lié aux emprunts obligataires	(158 909)	133 416
Variation de la facilité de crédit de premier rang renouvelable	318 234	69 989
Variation de la facilité de crédit de premier rang	453 506	(59 081)
Variation des autres emprunts destinés au financement de la flotte et location financement	(15 604)	(52 882)
Variation des autres emprunts & autres	149 034	127 296
Impact trésorerie lié aux autres emprunts	905 170	85 322
TOTAL IMPACT TRÉSORERIE	746 261	218 738

8.3.2 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 et les dettes locatives au titre des loyers et autres paiements à effectuer pendant la durée de la location retenue.

(en milliers d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Emprunts et dettes financières non courants	8.3.3	1 812 604	1 740 667
Emprunts et dettes financières courants	8.3.3	2 994 090	2 006 533
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	8.1	(41 266)	(44 600)
Autres actifs financiers courants	8.1	(14 844)	(11 970)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions	8.2	(643 537)	(448 628)
Dette nette inscrite au bilan		4 107 048	3 242 002
Dettes de loyers ⁽¹⁾		484 648	1 883 257
TOTAL DETTE NETTE TOTALE		4 591 696	5 125 259

(1) En 2018, 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.

8.3.3 Analyse des emprunts et dettes financières par date d'échéance

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	<1 an	Entre 1 et 5 ans	>5 ans
Emprunts obligataires	1 550 000	-	1 550 000	-
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	284 127	-	284 127	-
Coûts de transaction/Prime/Décote ⁽¹⁾	(21 523)	-	(21 523)	-
PASSIF NON COURANT	1 812 604	-	1 812 604	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	548 234	548 234	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable destinée au financement de la flotte	1 134 049	1 134 049	-	-
Facilité de crédit de premier rang	750 208	750 208	-	-
Découverts bancaires	15 382	15 382	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	543 912	543 912	-	-
Coûts de transaction/Prime/Décote – fraction courante ⁽¹⁾	(7 947)	(7 947)	-	-
Intérêts courus	10 252	10 262	-	-
PASSIF COURANT	2 994 090	2 994 090	-	-

(1) Inclut 5,2 millions d'euros de coûts de transaction relatifs à l'émission des obligations de 450 millions d'euros d'échéance 2026, 5,1 millions d'euros au titre de l'émission des obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2024, 7,3 millions d'euros au titre de l'émission des obligations d'EC Finance plc de 500 millions d'euros d'échéance 2022, 4 millions d'euros au titre de la SARF, 0,6 millions d'euros au titre de la facilité de crédit-relais et du crédit-relais signés destinés au financement de Goldcar et 7,3 millions d'euros au titre du RCF.

(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 ⁽¹⁾	(22 241)	-	(21 328)	(913)
PASSIF NON COURANT	1 740 667	-	1 141 580	599 087
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 ⁽¹⁾	(14 724)	(14 724)	-	-
Intérêts courus	7 139	7 139	-	-
PASSIF COURANT	2 006 533	2 006 533	-	-

(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 plus, 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.

8.3.4 Analyse par monnaie de souscription

Au 31 décembre 2019, la ventilation des emprunts et dettes financières par monnaie de souscription était la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	EURO	GBP	USD	AUD	DKK
Emprunts obligataires	1 550 000	1 550 000	-	-	-	-
Coûts de transaction	(29 470)	(27 248)	(1 864)	(358)	-	-
Intérêts courus	10 252	9 317	-	936	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	548 324	548 324	-	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	1 134 049	1 134 049	-	-	-	-
Autres emprunts	750 208	93 512	434 198	65 513	151 537	5 448
Découverts bancaires	15 382	15 382	-	-	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	543 912	481 173	-	-	-	62 740
Autres emprunts bancaires	284 127	88 244	-	195 884	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	4 806 694	3 892 661	432 334	261 974	151 537	68 188

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018	EURO	GBP	USD	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	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	3 747 200	3 263 770	322 304	-	92 425	68 701

8.3.5 Clauses financières

Au 31 décembre 2019, 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 %.

(vii) Pour le financement de la flotte Fox

Fox Rent A Car doit s'assurer que :

- à chaque fin de trimestre, pour la majorité des prêteurs, l'EBITDA est supérieur à 65 millions de dollars et pour un prêteur, à 70 millions de dollars;
- à chaque fin de trimestre, le ratio de dette sur EBITDA est inférieur à 5,1.

8.3.6 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 décembre 2019	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Obligations Senior, 4 %, échéance 2026	450 000	600 000	455 375	601 173
Obligations EC Finance, 2,375 %, échéance 2022	500 000	500 000	494 197	491 327
Obligations Senior, 4,125 %, échéance 2024	600 000	600 000	590 545	593 867
TOTAL	1 550 000	1 700 000	1 540 117	1 686 367

Le 24 avril 2019, Europcar Mobility Group a lancé avec succès une émission d'Obligations Senior d'un montant de 450 millions d'euros à échéance 2026, portant intérêts au taux de 4,0 %. Cette nouvelle émission ainsi que l'augmentation du RCF de 150 millions d'euros le 29 mai 2019 ont remboursé l'emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros à échéance 2022, portant intérêts au taux de 5,75 %.

8.3.7 Facilités destinées au financement d'actifs

(i) Emprunt de premier rang renouvelable destiné au financement d'actifs

La *Senior Asset Revolving Facility* (SARF) a été conclue initialement le 30 juillet 2010, 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 à la SARF, 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 toute 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.

Depuis 2010 et jusqu'en 2018, la SARF a été amendée régulièrement. Ces amendements étaient destinés principalement à adapter le montant maximum de la ligne aux besoins du Groupe, à améliorer les conditions financières et à assurer le maintien de la notation de S&P à A (fs) des Obligations de premier rang FCT. Enfin, le 14 mai 2018, le Groupe a signé de nouveaux amendements pour 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 % 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 financier 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 à la 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. La facilité a été progressivement remboursée au cours de l'année 2019 et en totalité au 31 décembre 2019.

(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 livre 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 2018 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 2018 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 2019, l'encours au titre de ces contrats était de 369 millions de livres sterling (2018 : 287 millions de livres sterling).

8.3.8 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 »), plafonnées à 404 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.

8.3.9 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 2019, ces facilités de crédit étaient tirées à hauteur de 284 millions d'euros. Ces facilités incluent des *covenants* usuels pour ce type de financement.

La Note 8.4 « Gestion des risques financiers » donne de plus amples informations sur l'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêt et de liquidité.

8.4 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 2019 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.

8.4.1 Risque de marché

(v) 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 2019, 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, en Hongrie, en Croatie, en Norvège et aux États-Unis 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	USD	AUD	DKK	Total 2019
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	74 385	14 234	16 684	6 911	112 215
Autres actifs financiers	4 095	9 362	59	712	14 228
Actifs financiers non courants	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	988	-	-	-	988
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 599	12 861	26 515	1 074	78 049
Total des actifs financiers	117 067	36 457	43 259	8 698	205 481
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	149 177	38 165	28 319	13 894	229 555
Emprunts et dettes financières	432 334	261 974	151 537	66 803	912 649
Total des passifs financiers	581 512	300 139	179 856	80 697	1 142 203
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO	(464 444)	(263 682)	(136 597)	(72 000)	(936 722)

(en milliers d'euros)	GBP	AUD	DNK	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
Total des actifs financiers	120 897	43 893	8 861	173 651
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
Total des passifs financiers	444 005	123 362	78 929	646 296
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO	(323 108)	(79 469)	(70 068)	(472 645)

Au 31 décembre 2019, 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 2,2 millions d'euros (2018 : 0,8 million d'euros) et les capitaux propres auraient varié de plus ou moins 53,5 millions d'euros (2018 : 84 millions d'euros).

(vi) 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 finance-

ment *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 la 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 2019 et 2018, 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 a décidé d'appliquer par anticipation les amendements aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence » publié par l'IASB le 26 septembre 2019. Il bénéficie donc des allègements de la phase 1 du projet tel que décrit dans la Note 1.31.

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.

(en milliers d'euros)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Passif non courant		
Emprunts à taux fixe	1 534 654	1 682 913
Emprunts à taux variable	277 951	57 754
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	(6 396)	(5 181)
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	284 345	62 934
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	1 812 604	1 740 667
Passif courant		
Emprunts à taux fixe	22 113	27 629
Emprunts à taux variable	2 971 977	1 978 904
<i>Dont le taux d'intérêt variable est couvert</i>	1 647 673	902 074
<i>Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert</i>	1 324 304	1 076 830
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	2 994 090	2 006 533

Les *swaps* de taux portés par le Groupe sont tous qualifiés de couvertures de flux de trésorerie. Les *caps* ne sont pas qualifiés d'instruments de couverture.

Les tests réalisés en relation avec ces instruments de couverture ont fait apparaître une inefficacité valorisée à 1 million d'euros enregistrée en produit dans le compte de résultat en 2019 (31 décembre 2018 : charge de 1,5 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, si les taux d'intérêt avaient augmenté de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait augmenté de 23,2 millions d'euros (31 décembre 2018 : 61 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, si les taux d'intérêt avaient diminué de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le

Le Groupe est protégé contre un risque de hausse des taux par deux types de contrats de *swaps* 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 2022 essentiellement utilisé pour couvrir le risque de taux d'intérêt sur la SARF pour lequel le Groupe paye un taux d'intérêt fixe moyen de 0,944 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 1 mois ;
- un *swap* de taux d'intérêt d'un nominal de 600 millions d'euros arrivant à maturité en juin 2023 par lequel le Groupe paye un taux d'intérêt fixe de 1,36 % et perçoit un taux d'intérêt variable égal à l'EURIBOR 6 mois. Le 25 juillet 2019, le Groupe a réaménagé ce *swap* avec date d'effet au 20 juin 2019, en ramenant son taux fixe de 0,96 % à 0,75 % pour la période arrivant à échéance au 21 juin 2021 et en étendant sa maturité au 20 décembre 2024 au taux fixe de 1,10 %.

Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place de *caps* additionnels pour un montant total de 600 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

Un encours d'environ 1 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 :

résultat global aurait diminué de 23,7 millions d'euros (31 décembre 2018 : 65 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, 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 19,6 millions d'euros (31 décembre 2018 : 12,2 millions d'euros).

8.4.2 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.

ANALYSE DU RISQUE DE CRÉDIT LIÉ AUX PRÊTS ET AUX CRÉANCES

(en milliers d'euros)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Ni échus ni dépréciés ⁽¹⁾	2 657 971	1 916 816
Échus mais non dépréciés	249 085	311 578
Dépréciés	54 304	41 778
TOTAL	2 961 360	2 270 172

(1) Nets des provisions constituées au titre des véhicules volés ou endommagés – voir la Note 4.3.

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 Groupe ne représente à lui seul 10 % ou plus du chiffre d'affaires du Groupe en 2019.

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	1 698 157	-	-	-	1 698 157
Créances liées à la flotte de véhicules	679 859	128 431	8 587	9 818	826 695
Créances locatives	185 524	52 155	11 238	21 757	270 673
Clients	31 868	4 439	1 790	7 535	45 632
Autres créances	69 048	3 588	8	9	72 653
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	2 660 841	188 612	21 623	39 119	2 910 195

(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
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	2 159 612	225 080	22 745	33 654	2 441 091

8.4.3 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.

8.4.4 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 negative outlook et BB-negative 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 2020, 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		À plus de 5 ans		Principal	Total Intérêts
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts		
31 décembre 2019									
Émission d'emprunts obligataires	1 540 117	-	54 625	1 100 000	246 323	450 000	24 000	1 550 000	324 948
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement	1 299 303	1 298 571	26 612	8 027	201	-	-	1 306 598	26 813
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs	1 130 519	-	12 591	1 134 049	25 182	-	-	1 134 049	37 774
Autres emprunts	836 755	560 435	20 919	276 320	6 908	-	-	836 755	27 827
Instruments financiers dérivés – passifs	64 161	-	-	-	64 161	-	-	-	64 161
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	628 895	628 895	-	-	-	-	-	628 895	-
Dépôts	59 037	59 037	-	-	-	-	-	59 037	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	5 558 787	2 546 935	114 747	2 518 396	342 775	450 000	24 000	5 515 333	481 522

(en milliers d'euros)	Valeur comptable	À moins d'un an		Entre 1 et 5 ans		À plus de 5 ans		Total	
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
31 décembre 2018									
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	893 327	894 653	8 782	6 730	34	-	-	901 383	8 815
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs	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	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	4 493 886	2 017 332	92 312	1 843 435	381 565	600 000	22 688	4 460 767	496 564

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 2019		Au 31 décembre 2018	
	Plafond de crédit	Tiré	Plafond de crédit	Tiré
Crédit renouvelable ⁽¹⁾	650 000	315 584	500 000	242 300
Emprunts de premier rang destiné au financement de la flotte	1 700 000	1 134 049	1 700 000	680 501
Financements autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte ⁽²⁾	1 982 753	1 751 276	2 013 219	1 475 268

(1) Les montants tirés comprennent la facilité de crédit renouvelable de 315 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2018 : 230 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'Espagne, 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.

8.4.5 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.

8.4.6 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'AIG Europe SA, 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'Eurocar 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, Buchbinder et Fox 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.

Le Groupe a comme objectif de faire souscrire les différents pays et acquisitions à la police d'assurance responsabilité civile automobile auprès d'entités d'AIG Europe SA. Des études comparatives sont initiées lors des renouvellements des polices comme cela a été le cas en 2019 pour Buchbinder et certains pays de GoldCar.

(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 et de la perte d'exploitation liée, 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 et des États-Unis 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 indemnisations 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 dit « tardifs » (ou IBNR – *Incurring but not reported*).

(iii) Modification des hypothèses et de la méthodologie

Sur l'exercice 2019, le Groupe n'a pas modifié ses principales hypothèses ou sa méthodologie concernant les contrats d'assurance.

8.5 Instruments financiers dérivés**Total des dérivés de taux éligibles à la comptabilité de couverture**

(en milliers d'euros)	Nominal	Indexation	Qualification	Juste valeur au 31/12/2019	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2023 – 0,94 %	1 000 000	EUR 1 mois	Swap CFH	(33 974)	(10 284)	1 041	9 243
Swaps de taux échéance 2024 – 1,10 % ⁽¹⁾	600 000	EUR 6 mois	Swap CFH	(29 690)	(13 534)	-	(13 534)
Caps de taux échéance 2022 – 0,50 %	600 000	EUR 1 mois	Non qualifiés	133	(2 049)	(2049)	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	2 200 000			(63 531)	(5 299)	(1 008)	(4 291)

(1) Abaissement du taux fixe de 0,96 % à 0,75 % pour la période arrivant à échéance au 21 juin 2021 et extension de la maturité au 20 décembre 2024 au taux fixe de 1,10 %.

(en milliers d'euros)	Nominal	Indexation	Qualification	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⁾	1 000 000	EUR 1 mois	Swap CFH	(44 258)	(14 138)	(1 477)	(12 661)
Swaps de taux échéance 2021 – 0,96 %	600 000	EUR 6 mois	Swap CFH	(16 156)	(9 154)	-	(9 154)
Caps de taux échéance 2022 – 0,50 % ⁽²⁾	600 000	EUR 1 mois	Non qualifiés	2 182	(3 632)	(3 632)	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	2 200 000			(58 232)	(26 924)	(5 109)	(21 815)

(1) Maturité prolongée jusqu'à octobre 2022 au taux fixe moyen de 0,516 %.

(2) 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 %.

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 2019, un produit de 1 million d'euros a été enregistré en résultat financier, au titre de l'inefficacité générée par le *swap forward* Eur1 mois (en 2018 la charge était de 1,5 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 2019.

8.6 Autres informations relatives aux actifs et passifs financiers

8.6.1 Classification et évaluation des actifs et passifs financiers à juste valeur

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 8.4 « 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 2026, dont la juste valeur a été déterminée à l'aide de prix cotés au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 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 :

Juste valeur au 31 décembre 2019 (en milliers d'euros)	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
Clients	6.2.1	388 958	388 958	-	-	388 958
Dépôts et prêts courants	8.1	32 143	32 143	-	-	32 143
Créances sur contrats de rachat de véhicules	4.3	3 210 147	3 210 147	-	-	3 210 147
Créances liées à la flotte de véhicules	4.4	826 695	826 695	-	-	826 695
Dépôts, autres créances et prêts	6.2.1	23 189	23 189	-	-	23 189
Total des prêts et des créances		4 481 132	4 481 132	-	-	4 481 132
Autres investissements non-courants	8.1	497	497	-	497	-
Actifs financiers courants	8.1	14 844	14 844	-	-	14 844
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	116 518	116 518	116 518	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	527 019	527 019	527 019	-	-
Instruments financiers dérivés – actifs	8.5	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		5 141 893	5 141 893	643 537	497	4 497 859
Emprunts obligataires et autres emprunts	8.3.3	1 814 910	1 542 930	-	-	1 542 930
Fournisseurs	6.3	628 895	628 895	-	-	628 895
Dettes liées à la flotte de véhicules	4.4	711 802	711 802	-	-	711 802
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	8.3.3	2 991 785	2 991 785	-	-	2 991 785
Instruments financiers dérivés – passifs	8.5	64 161	64 161	-	64 161	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		6 211 552	5 939 572	-	64 161	5 875 411

(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.

Juste valeur au 31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	Notes	Valeur comptable	Juste valeur	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Instruments financiers au coût amorti
Clients	6.2.1	370 706	370 706	-	-	370 706
Dépôts et prêts courants	8.1	21 316	21 316	-	-	21 316
Créances sur contrats de rachat de véhicules	4.3	2 434 448	2 434 448	-	-	2 434 448
Créances liées à la flotte de véhicules	4.4	650 315	650 315	-	-	650 315
Dépôts, autres créances et prêts	6.2.1	19 424	19 424	-	-	19 424
Total des prêts et des créances		3 496 209	3 496 209	-	-	3 496 209
Autres investissements non courants	8.1	96	96	-	96	-
Actifs financiers courants	8.1	11 970	11 970	-	-	11 970
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	90 490	90 490	90 490	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	357 847	357 847	357 847	-	-
Instruments financiers dérivés – actifs	8.5	1 544	1 544	1 544	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		3 958 156	3 958 156	449 881	96	3 508 179
Emprunts obligataires et autres emprunts	8.3.3	1 733 937	1 671 411	-	-	1 671 411
Fournisseurs	6.3	586 573	586 573	-	-	586 573
Dettes liées à la flotte de véhicules	4.4	566 970	566 970	-	-	566 970
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	8.3.3	2 013 263	2 013 263	-	-	2 013 263
Instruments financiers dérivés – passifs	8.5	60 415	60 415	-	60 415	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ⁽¹⁾		4 961 158	4 898 633	-	60 415	4 838 218

(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 2019	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs évalués à la juste valeur				
Autres actifs financiers	497	497	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	643 537	643 537	-	-
TOTAL	644 034	644 034	-	-

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs évalué à la juste valeur				
Instruments dérivés – passifs	64 161	-	64 161	-
TOTAL	64 161	-	64 161	-

Échéancier de recyclage des éléments en OCI vers le compte de résultat :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Recyclage sur opérations résiliées	-	-	-	-	-	-
Recyclage sur opérations en vie	64 161	18 994	22 268	18 902	3 997	-

8.6.2 Programme d'affacturage des créances de location

À partir de la fin de l'année 2019, le Groupe a mis en place un programme d'affacturage qui porte sur 5 filiales, avec une société d'affacturage spécialisée.

Au titre de l'exercice, les opérations d'affacturage se sont traduites par :

- la cession de créances représentant un chiffre d'affaires TVA incluse et tous cédants confondus de l'ordre de 32,4 millions d'euros au total ;
- une charge totale vis-à-vis des organismes d'affacturage de 0,3 million d'euros se répartissant entre 0,2 million de commissions d'affacturage et proche de zéro de charges d'intérêts.

Au 31 décembre 2019, l'encours des créances cédées et financées s'élève à 20,5 millions d'euros réduisant ainsi d'autant l'endettement net du Groupe. Le fonds de garantie s'élevait à cette date à 2,8 millions d'euros.

Le Groupe a justifié le caractère déconsolidant de ce programme d'affacturage notamment sur la base des éléments suivants :

- les droits contractuels aux flux de trésorerie sont cédés par les filiales aux cessionnaires compte tenu d'une subrogation conventionnelle ;
- la quasi-totalité des risques et avantages attachés aux créances cédées sont transférés par les filiales aux cessionnaires conformément aux conditions d'éligibilité du contrat.

Note 9 Avantages du personnel et paiements en actions

a) Avantages au 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.

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.

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 actuair indépendant selon la méthode des unités de crédit projetées. Cette méthode nécessite de retenir des hypothèses actuarielles spécifiques qui sont détaillées dans cette note. 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 ré-estimés 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 9.2).

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).

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 ci-après).

b) Paiements par actions

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'incapacité éventuelle. 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.

9.1 Charges de personnel

9.1.1 Frais de personnels

(en milliers d'euros)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Traitements et salaires ⁽¹⁾	(401 326)	(382 669)
Charges sociales	(98 524)	(94 261)
Avantages postérieurs à l'emploi	(6 540)	(7 179)
Autres éléments	(15 910)	(16 227)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	(522 300)	(500 336)

(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 0,7 million d'euros en 2019 charges sociales comprises (contre une charge de 2,9 millions d'euros en 2018).

9.1.2 Effectifs

(en nombre moyen d'équivalent temps plein)

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
TOTAL EFFECTIF	9 601	8 999

Les données d'effectifs renseignées ci-dessus représentent des moyennes annuelles au sein du Groupe excluant les données relatives aux entités acquises en Finlande, Norvège et aux États-Unis (Fox Rent A Car), groupes de sociétés acquis par Europcar Mobility Group en 2019.

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.

9.2 Avantages au personnel

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total
Non courant	158 958	2 607	161 565	139 612	2 746	142 358
Courant	3 275	-	3 275	3 192	-	3 192
TOTAL	162 233	2 607	164 840	142 804	2 746	145 550

9.2.1 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 2019	Au 31 décembre 2018
Valeur actualisée des engagements financés ou partiellement financés	(A)	(76 514)	(70 207)
Juste valeur des actifs des régimes	(B)	68 510	60 707
Excédent/(déficit) à la clôture⁽¹⁾		(8 004)	(9 500)
Valeur actualisée des engagements non financés	(C)	(154 229)	(133 304)
Coûts des services passés non comptabilisés		-	-
Passif net au titre des régimes à prestations définies à la fin de la période		(162 233)	(142 804)
Dont :			
Passif inscrit au bilan		162 233	142 804
Actif inscrit au bilan		-	-

(1) Principalement au Royaume-Uni et en Belgique.

9.2.2 Variations du passif net inscrit au bilan

(en milliers d'euros)		Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
(Passif)/Actif net au titre des régimes à prestations définies au 1 ^{er} janvier		(142 804)	(134 207)
Variation de périmètre		-	(97)
Règlements		812	520
Cotisations versées		1 049	728
Prestations versées		3 347	3 263
Coût des services rendus, coût financier et rendement attendu des actifs des régimes		(4 577)	(4 433)
Coût des services passés		-	(578)
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres ⁽¹⁾		(20 440)	(8 067)
Rendement attendu		-	-
Différences de conversion et autres variations		380	67
PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE		(162 233)	(142 804)

(1) En 2019, les engagements de retraites relatifs à l'Allemagne ont été réévalués de (19,5) millions d'euros principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2019 du taux d'actualisation basé sur les obligations d'entreprises de 1^{re} catégorie en Allemagne (0,70 % au 31 décembre 2019 versus 1,60 % au 31 décembre 2018). En 2018, les engagements de retraite relatifs à l'Allemagne avaient été réévalués de (6,6) millions d'euros.

9.2.3 Variations du passif au titre des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1 ^{er} janvier	(203 511)	(200 182)
Règlements	812	520
Engagements au titre des régimes à prestations définies issus de regroupements d'entreprises	-	(97)
Prestations versées	5 937	6 171
Coût des services	(2 217)	(2 430)
Coût des services passés	-	(578)
Coût financier	(3 918)	(3 537)
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	(26 481)	(3 899)
Différences de conversion et autres variations	(1 366)	521
ENGAGEMENTS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE (A) + (C)	(230 743)	(203 511)

9.2.4 Actifs des régimes

(moyenne, en %)	2019		2018	
	Zone euro	Royaume-Uni	Zone euro	Royaume-Uni
Actions	0 %	29 %	0 %	26 %
Obligations	0 %	15 %	0 %	52 %
Autres instruments	100 %	56 %	100 %	22 %

9.2.5 Variations des actifs des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Juste valeur des actifs des régimes au 1 ^{er} janvier	60 707	65 974
Cotisations versées	1 049	728
Prestations versées	(2 590)	(2 908)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 558	1 534
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres	6 041	(4 168)
Différences de conversion et autres	1 745	(453)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA FIN DE LA PÉRIODE (B)	68 510	60 707

9.2.6 Charge comptabilisée au compte de résultat au titre des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Coût des services rendus	(2 217)	(2 430)
Coût financier	(3 918)	(3 535)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 558	1 534
Coût des services passés	-	(578)
Réductions/règlements	812	520
CHARGE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	(3 765)	(4 491)

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 2,4 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 2020, sur la base des hypothèses au 31 décembre 2019, s'élèverait à 3,4 millions d'euros.

9.2.7 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 :

	2019			2018		
	Zone euro sauf Allemagne ⁽¹⁾	Allemagne	Royaume-Uni	Zone euro sauf Allemagne ⁽¹⁾	Allemagne	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	0,70 %	0,70 %	2,05 %	1,60 %	1,60 %	2,85 %
Taux d'inflation	De 1,00 % à 1,80 %	1,90 %	3,10 %	De 1,50 % à 1,90 %	1,90 %	3,35 %
Taux de progression anticipé des salaires	De 1,70 % à 3,50 %	2,00 %	-	De 1,90 % à 3,50 %	2,00 %	-
Taux de progression anticipé des retraites	De 0,00 % à 1,75 %	1,75 %	3,05 %	De 0,00 % à 2,63 %	1,75 %	3,10 %
Rendement attendu des actifs des régimes	0,70 %	na	2,05 %	1,60 %	na	2,85 %

(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 10 millions d'euros tandis qu'une diminution de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de l'obligation de 11 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 Groupe.

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.

9.2.8 Écarts actuariels directement comptabilisés dans les capitaux propres (nets des impôts différés)

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Montant cumulé à l'ouverture	(54 610)	(49 261)
Gain/(Perte) comptabilisé durant l'exercice/la période	(14 079)	(5 349)
Montant cumulé à la clôture	(68 689)	(54 610)

9.2.9 Ajustements liés à l'expérience

(en milliers d'euros)	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Valeur actualisée des engagements au titre des régimes à prestations définies	(61 624)	(57 597)	(63 305)	(68 320)	(63 917)	(61 369)	(50 720)
Juste valeur des actifs des régimes	60 654	54 280	59 960	63 053	65 992	61 669	49 880
(Excédent)/Déficit	970	3 317	3 345	5 266	(2 075)	(300)	(840)
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	5 885	(4 149)	1 651	5 097	(1 071)	36	1 444

9.2.10 Abondement au régime à cotisations définies

En 2019, le Groupe a abondé aux régimes à cotisations définies à concurrence de 4,5 millions d'euros (2018 : 4,2 millions d'euros).

9.3 Paiements fondés sur des actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12^e 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 était valable jusqu'au 8 juillet 2018.

L'Assemblée Générale des actionnaires d'Europcar du 26 avril 2019, dans la 32^e 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.

(i) « 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 au Groupe EBITDA, au chiffre d'affaires et 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 2019, 772 181 actions gratuites relatives au Plan AGA 18 sont toujours en cours d'acquisition.

(ii) « AGA 19 »

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 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 2019, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2021, liées au Chiffre d'Affaires Groupe cumulé, au taux moyen de marge de Corporate EBITDA et à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

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 attribuées initialement était de 968 000. Au 31 décembre 2019, 960 000 actions gratuites relatives au Plan AGA 19 sont toujours en cours d'acquisition.

Le détail des plans d'actions gratuites est le suivant :

Type de plan	Date d'attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions (en euros) ⁽¹⁾	
AGA 18	Actions gratuites	28 juillet 2018	658 981	591 981	3 ans	25 juillet 2021	7,98
AGA 18	Actions gratuites	25 octobre 2018	242 800	180 200	3 ans	25 octobre 2021	7,57
AGA 19	Actions gratuites	22 mai 2019	573 000	573 000	3 ans	22 mai 2022	5,92
AGA 19	Actions gratuites	4 novembre 2019	395 000	387 000	3 ans	4 novembre 2022	2,90

(1) Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 20 % pour les plans AGA 18 et AGA 19 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 2019 et 2018, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1 ^{er} janvier 2018	576 100
Accordées	883 781
Annulées	(17 200)
Délivrées	-
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	1 442 681
Accordées	960 000
Annulées	(227 280)
Délivrées	(451 220)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 732 181

Au 31 décembre 2019, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 0,7 million d'euros, celle

au 31 décembre 2018 était de 2,5 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 les plans AGA18 et celui AGA19, 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.

Note 10 Provisions, risques et litiges

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.

10.1 Provisions

(en milliers d'euros)	Provisions pour sinistres	Provisions pour remise en état	Autres provisions	Total
Solde au 1^{er} janvier 2018	110 760	37 026	86 999	234 785
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)
Transferts	(3)	4 083	(745)	3 335
Incidence des différences de conversion	(211)	(91)	(377)	(679)
Solde au 31 décembre 2018	108 341	39 581	75 898	223 818
<i>Non courant</i>	-	-	2 925	2 925
<i>Courant</i>	108 341	39 581	72 971	220 893
Total provisions	108 341	39 581	75 897	223 818
Solde au 1^{er} janvier 2019	108 341	39 581	75 898	223 818
Augmentations	75 337	86 385	13 535	175 257
Utilisations	(76 759)	(88 975)	(14 366)	(180 099)
Reprises	(1 017)	-	-	(1 017)
Variations de périmètre	3 143	-	9	3 152
Transfert	-	-	-	-
Incidence des différences de conversion	1 232	346	2 393	3 971
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	110 277	37 337	77 469	225 082
<i>Non courant</i>	-	-	5 132	5 132
<i>Courant</i>	110 278	37 337	72 337	219 950
TOTAL PROVISIONS	110 278	37 337	77 469	225 082

(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.

10.2 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 :

10.2.1 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 a enregistré une provision de 38 millions de livres sterling (43 millions d'euros) en charges non courantes (voir la Note 10 « 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 d'Enregistrement Universel).

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 revue fin 2019 de la dernière estimation du risque qui a été effectuée au 31 décembre 2018 a été diligentée. Sur la base des éléments analysés à cette date, le Groupe a décidé de conserver la provision de 38 millions de livres sterling (44,7 millions d'euros) comptabilisés l'année précédente.

10.2.2 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. 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. Le TAR a confirmé la décision de l'ACI ; un appel a été formé en juin 2019.

Le 30 mai 2019 l'ACI a diligenté une opération de contrôle sur sites dans le cadre d'une enquête sur différentes plaintes de consommateurs dénonçant des pratiques illicites. L'audience a eu lieu en Septembre 2019 et le 4 novembre,

l'ACI entrainé en voie de condamnation et imposait une amende de 3 400 000 euros pour non-respect de sa décision précédente. Goldcar a fait appel de cette décision le 27 décembre 2019.

10.2.3 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'élevait 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^e 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 attendant 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 d'Enregistrement Universel, 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.

10.2.4 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 SA, 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, ce qui a mis fin au litige en 2019.

10.2.5 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'élevait à 1,1 millions 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.

ALLIANZ IARD a initié une action à l'encontre d'Europcar France et AIG devant le Tribunal de Commerce de Nanterre sur la base de la loi du 5 février 1985 afin d'obtenir une condamnation jointe au paiement de la somme de 3 902 743,37 euros. Europcar et AIG ont demandé au Tribunal de sursoir à statuer dans l'attente de la décision de la Cour de Cassation dans le litige sur la responsabilité des experts.

10.2.6 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'interchange 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, devant 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.

Europcar Group UK et Mastercard sont entrés fin 2019 en négociation et ont trouvé un accord amiable mettant fin à l'action d'Europcar Group UK à l'encontre de Mastercard.

10.2.7 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 2018 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.

10.2.8 Litige contre GEFION relatif à la couverture d'assurance véhicules de Charterline

Charterline a conclu en 2018 une couverture d'assurance pour sa flotte automobile avec l'assureur GEFION (responsabilité civile et dommages) pour plus de 16 000 véhicules. GEFION a cessé d'honorer le remboursement des dommages. Plus de 3 000 demandes de remboursement sont à ce jour non honorées. Charterline a introduit à ce jour 500 actions pour un montant de 340 000 euros en Juin 2019 devant le Bad Kreuznach District Court.

À titre reconventionnel, GEFION demande que le contrat soit déclaré nul et que l'ensemble des indemnités reçues par Charterline soit remboursé. Une prochaine audience est à fixer courant du premier semestre 2020.

10.2.9 Notification par le DPA Bavarois de l'existence d'une faille de sécurité sur un serveur de Buchbinder.

Buchbinder a été notifié le 20 Janvier 2020 par le DPA Bavarois d'une faille de sécurité existante sur un des serveurs de backup hébergé et maintenu par son prestataire. La faille a été identifiée et close immédiatement. Une nouvelle campagne de test de sécurité a été immédiatement lancée et l'information des clients a été également diligentée par voie de presse le 24 janvier 2020.

Buchbinder coopère pleinement avec les autorités. La société est en cours d'évaluation d'impact.

10.2.10 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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^{er} 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.

Un accord a été trouvé en Mars 2019 selon lequel Europcar Mobility Group reconnaît certaines infractions et accepte de payer la somme de 350 000 dollars Australiens. Par une décision en date du 14 août 2019, le tribunal a avalisé cet accord. Le litige est clos.

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 11 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.

11.1 Transactions avec les sociétés sur lesquelles Europcar Mobility Group exerce une influence notable

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas réalisé de transaction significative avec des sociétés sur lesquelles Europcar Mobility Group exerce une influence notable.

11.2 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 2019	Au 31 décembre 2018
Salaires et avantages à court terme du personnel	1 857	2 772
Avantages postérieurs à l'emploi	84	57
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
TOTAL	1 941	2 829

Note 12 Entités du Groupe

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% d'intérêt	% de contrôle
SOCIÉTÉ MÈRE					
Europcar Mobility Group	Paris	France	IG		
1. Informations sur les sociétés consolidées					
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 %
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 %
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 %
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 %
Europcar Autovermietung GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	5,41 %
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 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% d'intérêt	% de contrôle
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 %
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 %
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	IG	100,00 %	91,83 %
Europcar Internacional Alquiler 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 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation ⁽¹⁾	% d'intérêt	% de contrôle
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 %
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	Irlande	IG	100,0 %	100,0 %
InterRent Oy	Oulu	Finlande	IG	100,0 %	100,0 %
NorthFund Oy	Oulu	Finlande	IG	100,0 %	100,0 %
Pohjan Autovuokraamo Oy	Oulu	Finlande	IG	100,0 %	100,0 %
InterRent AS	Hovik	Norvège	IG	100,0 %	100,0 %
Østergaard Biler A/S	Aarhus	Denmark	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Mobility Group USA LLC	Tulsa	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Fox Rent A Car Inc.	Tulsa	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Fox Reservation System Inc.	Tulsa	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Nordcar Finance A/S	Silkeborg	Denmark	IG	100,0 %	100,0 %

2. Information sur les sociétés non consolidées

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 %
EIR Autonoleggio SRL	Rome	Italie	NC	100,0 %	100,0 %
EC 3 S.A.S.U.	Voisins-le-Bretonneux	France	NC	100,0 %	100,0 %

(1) IG : intégration globale ; ME : mise en équivalence ; NC : non consolidée.

* Entités légales du Groupe Buchbinder.

** Entités légales du Groupe Goldcar.

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 Groupe.

Les filiales opérationnelles du Groupe situées en France, en Espagne, au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, en Italie (depuis le 1^{er} janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1^{er} 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 13 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 ».

Exercice 2019 (en milliers d'euros)	Pricewaterhouse Coopers		Réseau PwC	PwC	Mazars	Réseau	Mazars	Total
	(PwC) Audit				SA	Mazars		
Certification des comptes	566	948	1 514	316	610	926	2 440	
<i>dont Europcar Groupe</i>	334	-	334	250	-	250	584	
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	232	948	1 180	66	610	676	1 856	
Services autres que la certification des comptes⁽¹⁾	70	223	293	70	24	94	387	
<i>dont Europcar Groupe</i>	70	-	70	70	24	94	164	
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	223	223	-	-	-	223	
TOTAL	636	1 171	1 807	386	634	1 020	2 827	
<i>dont Europcar Groupe</i>	404	-	404	320	24	344	748	
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	232	1 171	1 403	66	610	676	2 079	

(1) 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.

Exercice 2018 (en milliers d'euros)	Pricewaterhouse Coopers			Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
	(PwC) Audit	Réseau PwC	PwC				
Certification des comptes	539	860	1 399	332	602	934	2 333
<i>dont Europcar Groupe</i>	342	-	342	266	-	271	613
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	197	860	1 057	67	602	669	1 726
Services autres que la certification des comptes⁽¹⁾	192	419	611	144	22	166	777
<i>dont Europcar Groupe</i>	192	-	192	144	22	166	358
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	-	419	419	-	-	-	419
TOTAL	731	1 279	2 010	476	624	1 100	3 110
<i>dont Europcar Groupe</i>	534	-	534	410	22	432	966
<i>dont filiales intégrées globalement</i>	197	1 279	1 476	67	602	669	2 145

(1) Les services autres que la certification des comptes fournis par les commissaires aux comptes ont principalement porté sur les opérations de financement du Groupe.

Note 14 Évènements postérieurs à la date de clôture

Le 20 janvier 2020, la filiale Buchbinder a fait l'objet d'une notification par leur Data Protection Advisors (DPA) bavarois de l'existence d'une faille de sécurité (voir Note 10.2.8).

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(exercice clos le 31 décembre 2019)

À 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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.3.2 « Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés » de l'annexe aux comptes consolidés relative aux impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Comptabilisation des incertitudes à l'égard des impôts sur le résultat ».

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.

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 1170 millions d'euros et 850 millions d'euros au 31 décembre 2019 (soit 24 % 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 déterminés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par la direction ou tout autre méthode jugée plus appropriée pour le *goodwill* (note 5.1) et suivant la méthode des redevances pour la marque (note 5.2). Une dépréciation est constatée au bilan lorsque leur valeur nette comptable est supérieure à leur valeur recouvrable.

Comme décrit dans la note 5.1 des états financiers consolidés, suite à la mise en place de sa nouvelle organisation, le Groupe a défini en 2018 de nouveaux segments opérationnels selon IFRS 8 sans impact sur la définition des UGT.

Compte tenu du caractère significatif du *goodwill* et des marques, 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 :

- prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités triennaux utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable de chaque UGT ;
- considérer 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 ;
- apprécier l'allocation réalisée du *goodwill* de Goldcar parmi les principales entités Goldcar, ainsi que le regroupement des *goodwills* d'Europcar Allemagne et Buchbinder ;
- 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 5.1 et 5.2 aux états financiers consolidés.

Enquête du Trading Standards Services de la ville de Leicester au Royaume-Uni

Risque identifié

Comme décrit dans la note 10.2 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 2019 pour un montant actualisé du taux de change de 44,7 millions d'euros.

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

Nos procédures ont consisté à :

- s'entretenir sur l'état d'avancement de l'enquête avec la direction d'Europcar et le directeur juridique du Groupe ;
- obtenir et tester 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 ;
- examiner les hypothèses retenues par la direction pour nous assurer qu'elles étaient cohérentes avec les positions exprimées par les conseillers externes.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations figurant au titre de cette investigation dans la note 10.2 aux états financiers consolidés.

Première application de la norme IFRS 16 – Contrats de location

Risque identifié

Comme décrit dans la note 1.3.2 des états financiers consolidés, le Groupe a adopté la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location à partir du 1^{er} janvier 2019 selon la méthode rétrospective simplifiée. Aussi, l'information comparative lors du premier exercice d'application n'est pas retraitée. Cette nouvelle norme prévoit un modèle unique de comptabilisation pour les preneurs, avec la reconnaissance d'un « droit d'utilisation » à l'actif et d'une dette de loyers au passif, représentant la valeur actualisée des paiements de loyers résiduels sur la durée du contrat. La mesure de simplification relative aux contrats de location de courte durée (inférieure à 12 mois) n'a pas été retenue pour les contrats liés à la flotte de véhicules.

La première application de la norme a conduit le Groupe à comptabiliser, au 1^{er} janvier 2019, des droits d'utilisation pour une valeur nette comptable de 496 M€, dont 129 M€ au titre des droits d'utilisation sur la flotte de véhicules, et une dette de loyers de 498 M€.

Compte tenu de la forte volumétrie des données à collecter et analyser, du montant significatif des droits d'utilisation et de la dette de loyers dans les comptes et de la part importante de jugement que requièrent la détermination de la durée de location et du taux marginal d'emprunt, nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nos procédures ont principalement consisté à :

- prendre connaissance de l'organisation, des systèmes d'information et des contrôles clés mis en place par la direction pour l'application de la norme ainsi que des instructions et procédures adressées aux filiales ;
- apprécier la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe pour déterminer les principales hypothèses notamment celles relatives à la flotte de véhicule, à la durée probable des contrats de location non-flotte ou aux taux d'actualisation ;
- tester les contrôles généraux informatiques des systèmes d'information et notamment prendre en considération les conclusions de l'auditeur indépendant sur l'environnement de contrôle de l'éditeur ;
- tester les paramétrages pertinents, et notamment le cœur calculatoire du système d'information centralisé utilisé pour calculer les impacts comptables ;
- effectuer des tests de détail sur la qualité des données saisies dans les systèmes d'informations sous-jacents ;
- recalculer par échantillonnage les montants des droits d'utilisation et des dettes locatives tels qu'évalués et comptabilisés par le Groupe.

Nous avons également apprécié le caractère approprié et l'exactitude des informations figurant au titre de la première application de cette norme dans la note 1.3.2 aux états financiers consolidés.

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 les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un Organisme Tiers Indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société 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 2019, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 14^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars SA dans la 7^e année dont respectivement 5 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 à Courbevoie, le 25 février 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Romain Dumont

Mazars
Isabelle Massa

3.5 ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR MOBILITY GROUP SA

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 2019, tels qu'ils figurent à la Section 3.6 du présent Document d'enregistrement universel.

3.5.1 Chiffre d'affaires de la Société

Le chiffre d'affaires réalisé par Europcar Mobility Group SA en 2019 s'élève à 11 683 milliers d'euros contre 6 388 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et se répartit comme suit :

Produits (en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Frais de gestion au titre de prestations de services aux filiales (ECI)	9 265	4 244
Redevances sur la marque long-terme	2 417	2 144
TOTAL	11 683	6 388

3.5.2 Résultat d'exploitation de la Société

Pour l'année 2019, le résultat d'exploitation de la Société s'élève à (11 629) milliers d'euros contre (7 079) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent. La variation de (4,5) millions d'euros s'explique principalement par l'effet combiné de

l'augmentation des produits d'exploitation pour 0,7 millions et de l'augmentation des Autres achats et charges externes pour 5,2 millions d'euros.

3.5.3 Résultat financier de la Société

Le résultat financier de la Société pour l'année 2019 s'élève à 1 721 milliers d'euros contre 24 450 milliers d'euros au 31 décembre 2018, soit un recul de 21 946 milliers d'euros. La détérioration du résultat financier s'explique principalement :

- par l'impact négatif de la provision pour dépréciation des actions propres à la clôture de l'exercice 2019 pour 24 millions d'euros ;

- par le paiement de pénalités d'un montant de 8,6 millions d'euros, pour remboursement anticipé de l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros à échéance 2022 ;
- par l'augmentation des dividendes reçus en 2019 d'Europcar International qui s'élèvent à 100,1 millions d'euros contre 90,2 millions d'euros en 2018.

3.5.4 Autres informations ressortant des comptes individuels de la Société de l'année 2019

Le résultat courant avant impôt de la Société au 31 décembre 2019 est une perte de 9 908 milliers d'euros contre un profit de 17 370 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une détérioration de 7 462 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de la Société au 31 décembre 2019 est négatif de 163 milliers d'euros contre un montant nul au titre de l'exercice précédent.

Le poste Impôts sur les bénéfices présente un produit de 21 279 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 contre un produit de 30 776 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le résultat de l'exercice au 31 décembre 2019 de la Société se solde par un profit de 11 208 milliers d'euros contre un profit de 48 146 milliers d'euros au 31 décembre 2018. Au 31 décembre 2019, le total du bilan de la Société s'élevait à 2 357 770 milliers d'euros contre 2 143 293 milliers d'euros au 31 décembre 2018.

L'effectif salarié de notre Société au 31 décembre 2019 s'élevait à 13 personnes.

3.5.5 Proposition d'affectation du résultat

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, la Société a annoncé le 23 mars 2020 la décision du Directoire et du Conseil de surveillance de ne pas proposer de dividende

à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019. Le bénéfice de l'exercice sera affecté au poste « Report à nouveau ».

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 en numéraire prélevé sur le bénéfice distribuable a eu lieu en date du 23 mai 2019 pour un montant de 24 294 milliers d'euros.

Une distribution exceptionnelle prélevée sur la prime d'émission a eu lieu en date du 31 mai 2018 pour un montant total de 24 228 milliers d'euros.

Une distribution exceptionnelle prélevée sur le report à nouveau a eu lieu en date du 23 mai 2019 pour un montant total de 15 184 milliers d'euros.

3.5.7 Tableau des résultats des 5 derniers exercices (article R. 225-102 du Code de commerce)

	Exercice clos au 31/12/2015	Exercice clos au 31/12/2016	Exercice clos au 31/12/2017	Exercice clos au 31/12/2018	Exercice clos au 31/12/2019
Durée de l'exercice	12 mois				
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en fin d'exercice)	143 154 017	143 409 299	161 030 883	161 030 883	164 884 279
Nombre d'actions ordinaires	143 154 017	143 409 299	161 030 883	161 030 883	164 884 279
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	4 542 518	3 682 317	6 358 765	6 388 261	11 682 568
Résultat avant impôt, participation, dotations Amortissements et provisions	(127 161 398)	(29 931 556)	(5 137 222)	31 243 366	21 945 796
Impôts sur les bénéfices	16 310 028	16 077 921	20 569 456	30 775 992	21 279 255
Résultat net	(119 632 847)	(15 648 351)	(29 264 226)	48 146 509	11 207 882
Résultat distribué	0	0	0	0	24 294 530
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation et avant dotations					
Amortissements et provisions	(0,77)	(0,10)	(0,16)	0,39	0,13
Résultat net	(0,84)	(0,11)	(0,18)	0,30	0,07
Dividende distribué	0	0	0	0	0,16
Personnel					
Effectif moyen	9	12	12	14	14
Masse salariale	10 114 172	5 628 280	3 652 338	5 314 142	3 952 394
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	3 180 188	2 217 940	976 988	2 867 807	2 980 207

3.6 COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Bilan

ACTIF	Notes	Exercice clos au 31/12/2019			Exercice clos au 31/12/2018 Net
		Montant Brut	Amort. Prov.	Net	
<i>(en milliers d'euros)</i>					
Marques		28 500	-	28 500	28 500
Immobilisations incorporelles		28 500	-	28 500	28 500
Titres de participation		1 426 205	-	1 426 205	1 426 205
Prêts	12	235 141	-	235 141	144 544
Autres immobilisations financières	12	22	-	22	14
Immobilisations financières		1 661 368	-	1 661 368	1 570 763
Actif immobilisé	11	1 689 868	-	1 689 868	1 599 263
Avances et acomptes versés sur commandes		106	-	106	1 455
Créances clients et comptes rattachés	12	22 427	-	22 427	27 939
Autres créances	12	537 528	-	537 528	464 506
Valeurs mobilières de placement	15	65 719	(29 345)	36 374	32 089
Disponibilités Charges constatées d'avance		54 587 631	-	54 587 631	807 279
Frais d'émission d'emprunt à étaler	16	37 947	(22 566)	15 381	15 287
Primes de remboursement des obligations		3 116	(3 116)	-	1 669
Actif circulant		722 061	(55 026)	667 035	544 031
Écart de conversion actif		867	-	867	-
TOTAL DE L'ACTIF		2 412 796	(55 026)	2 357 770	2 143 293

PASSIF <i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice clos au 31/12/2019	Exercice clos au 31/12/2018
Capital social		163 884	161 031
Primes d'émission, de fusion, d'apport		687 218	692 255
Réserve légale		16 388	-
Report à nouveau		5 673	-
Résultat de l'exercice		11 208	48 147
Provisions réglementées		23 793	23 793
Capitaux propres	19	908 164	925 226
Provisions pour risques	20	867	140
Provisions pour charges		-	-
Provisions		867	140
Autres emprunts obligataires non convertibles	13	1 056 194	1 207 773
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédits	13	368 345	-
Dettes financières		1 424 539	1 207 773
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	12 007	7 581
Dettes fiscales et sociales	13	3 047	2 555
Autres dettes	13	8 193	19
Produits constatés d'avance		-	-
Dettes d'exploitation		23 247	10 155
Dettes		1 447 786	1 217 928
Écarts de conversion Passif		952	-
TOTAL DU PASSIF		2 357 770	2 143 293

Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	Exercice clos au 31/12/2019	Exercice clos au 31/12/2018
Production vendue de services	3	11 682	6 388
Reprises sur provisions, amortissements et transferts de charges		-	-
Autres produits	4	6 367	10 976
Total des produits d'exploitation		18 050	17 364
Autres achats et charges externes	5	(20 478)	(15 041)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 450)	(469)
Salaires et traitements		(3 952)	(5 314)
Charges sociales		(2 980)	(2 868)
Autres charges		(819)	(751)
Total des charges d'exploitation		(29 679)	(24 443)
Résultat d'exploitation		(11 629)	(7 079)
De participation		100 100	90 200
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		9 613	10 320
Autres intérêts et produits assimilés		-	1 202
Différences positives de change		-	-
Produits nets s/VMP		136	322
Produits financiers	7	109 850	102 044
Intérêts et charges assimilées		(67 322)	(63 545)
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(31 854)	(13 873)
Différences négatives de change		-	-
Charges nettes sur cessions de VMP		(8 953)	(177)
Charges financières	7	(108 128)	(77 595)
Résultat financier		1 721	24 449
Résultat courant avant impôts		(9 908)	17 370
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		-	1 350
Produits exceptionnels sur opérations en capital		-	-
Reprise sur provisions, dépréciations et transfert de charges		-	-
Produits exceptionnels	8	-	1 350
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(163)	(1 350)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-	-
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		-	-
Charges exceptionnelles	8	(163)	(1 350)
Résultat exceptionnel		(163)	-
Impôts sur les bénéfices	9	21 279	30 776
RÉSULTAT NET		11 208	48 146

NOTES EXPLICATIVES

Note 1	Faits caractéristiques	245
Note 2	Règles et méthodes comptables.....	246
Note 3	Ventilation du chiffre d'affaires	247
Note 4	Autres produits	247
Note 5	Autres achats et charges externes.....	247
Note 6	Rémunération des dirigeants	247
Note 7	Résultat financier.....	248
Note 8	Résultat exceptionnel	249
Note 9	Impôt sur les sociétés : ventilation et dette d'impôt.....	249
Note 10	Intégration fiscale	249
Note 11	État de l'actif immobilisé.....	250
Note 12	Montants et échéances des créances	250
Note 13	Montants et échéances des dettes.....	251
Note 14	Information sur les entreprises liées	252
Note 15	Valeurs mobilières de placement	252
Note 16	Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts.....	252
Note 17	Charges à payer.....	253
Note 18	Produits à recevoir	253
Note 19	Capitaux propres.....	253
Note 20	Provisions.....	255
Note 21	Engagements hors bilan	256
Note 22	Effectif	257
Note 23	Attribution d'actions gratuites	257
Note 24	Tableau des filiales et participations	258

Note 1 Faits caractéristiques

1.1 Présentation générale et rappel de l'activité exercée par la société

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 140 pays (18 filiales en propre en Europe, 1 aux États-Unis, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, ainsi que des franchisés et partenaires).

Europcar Mobility Group S.A 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 S.A. a été introduite en bourse le 26 juin 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Paris (Compartiment A; Code ISIN : FRO012789949; Symbol : EUCAR).

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

Au 31 décembre 2019, Europcar Mobility Group est détenue à 29,89 % par Eurazeo, à 70,11 % par des investisseurs privés et publics.

Dans les notes aux comptes individuels ci-après, les termes «Europcar Mobility Group» et «le Groupe», définissent Europcar Mobility Group S.A et ses filiales consolidées, le terme «Europcar Mobility Group SA», quant à lui définissant la société mère du Groupe.

1.2 Événements significatifs de l'exercice

Variation de périmètre

Le 31 mai 2019 Europcar Mobility Group a acquis 100 % de ses **franchisés finlandais et norvégiens**. Grâce à ces acquisitions, le Groupe étend son réseau de filiales en propre de 18 à 20 pays et renforce ainsi sa présence dans le monde. Ces deux sociétés disposent d'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 31 octobre 2019, Europcar Mobility Group a acquis 100 % capital de **Fox Rent A Car** afin d'accélérer sa croissance grâce à une présence directe aux États-Unis, le plus grand marché mondial. Fox Rent A Car opère un réseau de 21 stations d'entreprise et plus de 100 sociétés affiliées. L'entreprise est présente dans 15 des 25 principaux aéroports du pays, avec un positionnement prix attractif, un historique de croissance organique remarquable et une flotte d'environ 18 000 véhicules.

Le 21 juin 2019, Europcar Mobility Group a annoncé la cession de 100 % de ses parts détenues dans **SnappCar** à Autobinck pour un montant de 1,5 million d'euros.

Financement

Le 17 avril 2019, le Groupe a annoncé le succès de l'émission d'Obligations Senior pour un montant de 450 millions d'euros au taux de 4 % d'échéance 2026.

Le 29 mai 2019, le Groupe a signé l'amendement du contrat de crédit renouvelable senior de 500 millions d'euros (RCF) par lequel le montant maximum disponible a été augmenté de 150 millions d'euros à 650 millions d'euros.

Le 17 juin 2019, Europcar Mobility Group a affecté le produit de l'émission des Obligations, avec des tirages au titre du RCF amendé :

- (i) au remboursement anticipé en intégralité des obligations existantes d'Europcar Mobility Group d'un montant de 600 millions d'euros portant intérêt à 5,750 % et venant à échéance en 2022; et
- (ii) au règlement des frais et dépenses estimés relatifs aux émissions des Obligations.

Augmentation de capital réservée aux employés du Groupe (plan « We Share »)

Dans le but d'associer plus étroitement ses salariés à l'activité et aux résultats du Groupe, Europcar Mobility Group a souhaité leur offrir la possibilité de souscrire des actions de la Société dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents aux plans d'épargne salarial du Groupe.

Le 21 décembre 2018, le Conseil de surveillance a arrêté le principe de la mise en place de l'offre « we Share 2019 ».

Le Directoire du 21 juin 2019, a décidé que l'opération d'actionnariat des salariés du Groupe serait réalisée par émission d'actions nouvelles sur le fondement des trente-troisième et trente-quatrième résolutions adoptées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2019.

Le prix de souscription a été fixé par le même Directoire à un prix de 5,14 euros par action. Les salariés ayant souscrit à l'Offre we Share 2019 ont bénéficié d'un abondement dans la limite de 1000 euros par salarié.

L'Offre s'est traduite par la réalisation, le 30 juillet 2019, d'une augmentation de capital d'un montant brut total de 14 666 450 euros par émission de 2 853 395 actions nouvelles de 1 euro de nominal chacune.

1608 salariés dans les 14 pays concernés, représentant 11 % des effectifs du Groupe, ont choisi de souscrire à l'offre. En conséquence, les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2019, 2,90 % du capital social de la société contre 1,35 % au 31 décembre 2018.

1.3 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels d'Europcar Mobility Group S.A 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 04 novembre 2016 relatif au PCG).

Les principes comptables retenus pour l'élaboration des comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019 sont identiques à ceux de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

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 S.A 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 2020 et le plan 2021 & 2023 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 2023, l'hypothèse de croissance du chiffre d'affaires retenue est prudente avec un taux de profitabilité 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 SASU 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 2019, 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.

2.5 Contrats de liquidité et actions propres

Les actions propres sont comptabilisées à leur prix d'acquisition. Lorsque la valeur d'acquisition est supérieure au cours moyen du dernier mois de l'exercice, l'écart fait l'objet d'une dépréciation financière. Les plus ou moins-values de cession sont comptabilisées en résultat financier.

La valeur des actions propres au 31 décembre 2019 s'élève à 65,7 millions d'euros, au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confiés à des établissements spécialisés. (se reporter au Chapitre 6, Section 6. 3 du Document d'Enregistrement Universel 2019 du Groupe).

2.6 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque la société est tenue 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 S.A 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 S.A. 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 S.A 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.A s'entend hors produits liés aux refacturations aux filiales (voir Note 4) et s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019			Montants au 31/12/2018
	France	Hors France	Total	Total
Prestations de services aux filiales	9 265	-	9 265	4 244
Revenus des franchises	2 417	-	2 417	2 144
TOTAL	11 682	-	11 682	6 388

Note 4 Autres produits

Les autres produits sont principalement composés des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
Refacturations honoraires ⁽¹⁾	4 499	10 449
Refacturations assurances	1 733	357
Refacturations diverses	10	-
TOTAL	6 242	10 806

(1) Les refacturations d'honoraires pour un montant de 4 499 milliers d'euros sont composés principalement des sommes engagées dans le cadre des acquisitions opérées par Europcar Participations (ECP) durant l'exercice 2019.

Note 5 Autres achats et charges externes

En 2019, les charges externes comprennent 4,0 millions d'euros d'honoraires, dépensés principalement dans le cadre des acquisitions opérées par Europcar Participations (ECP)

durant l'exercice 2019. Une refacturation à ECP de ces frais 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 2019 et 2018 est la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Salaires et avantages à court terme du personnel	1 598	1 921
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
TOTAL	1 598	1 921

Au cours de l'exercice 2019, Europcar Mobility Group a versé une rémunération de 674 milliers d'euros aux membres du Conseil de surveillance au titre des jetons de présence et

autres rémunérations (contre 682 milliers d'euros versés au cours de l'exercice précédent).

Note 7 Résultat financier

Le résultat financier s'élève à 1 721 milliers d'euros, se compose des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
Produits de participations	100 100	90 200
Autres intérêts, produits assimilés & de créances de l'actif immob.	9 613	10 320
Autres intérêts et produits assimilés	-	1 202
Produits nets sur cessions VMP	136	322
Autres	-	-
Produits financiers	109 850	102 044
Intérêts sur emprunts obligataires	(52 963)	(59 181)
Provision pour dépréciation des VMP	(24 380)	(4 964)
Provision pour risques de change	(867)	-
Intérêts sur facilité de crédit renouvelable	(4 644)	(3 930)
Intérêts sur dettes intragroupes	-	-
Amortissement des coûts de transactions	(6 606)	(8 909)
Charges nettes sur cessions VMP	(8 953)	(179)
Autres	(9 716)	(434)
Charges financières	(108 128)	(77 595)
RÉSULTAT FINANCIER	1 721	24 449

Obligations Senior de 600 millions d'échéance 2024 et de 450 millions d'échéance 2026

Le 2 novembre 2017, le Groupe a émis des 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*. À 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. À cette date, Europcar Drive DAC a été libérée de ces obligations au titre des nouvelles obligations Senior échéance 2024, reprises par Europcar Mobility Group.

Le 24 Avril 2019, le Groupe a émis des obligations Senior à échéance 2026 pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations Senior, qui portent intérêt à un taux fixe annuel de 4,00 %, ont été émises par Europcar Drive DAC, une société *ad hoc*. Le produit de l'émission des Obligations Subordonnées 2026 ont été initialement versés sur un compte séquestre et n'ont été libérés au profit de la Société que lors d'une levée de séquestre le 15 juin 2019, concomitamment à un avenant du RCF.

Le 15 juin 2019, la Société a assumé l'ensemble des obligations d'Europcar Mobility Drive en tant qu'émetteur des Obligations Subordonnées 2026 et le produit brut de l'émission des Obligations Subordonnées 2026 a été affecté, avec des tirages au titre du RCF et des disponibilités (i) au remboursement anticipé des Obligations Subordonnées 2022 et (ii) au règlement des frais et dépenses estimés relatifs aux émissions des Obligations Subordonnées 2026.

Note 8 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement composé de :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
Compensation Daimler pour retard de livraison	-	1 350
Autres produits exceptionnels	-	-
Produits exceptionnels	-	1 350
Autres charges exceptionnelles	(163)	-
Reversement filiale de la compensation Daimler	-	(1 350)
Charges exceptionnelles	(163)	(1 350)
Résultat exceptionnel	(163)	0

Note 9 Impôt sur les sociétés : ventilation et dette d'impôt

Répartition <i>(en milliers d'euros)</i>	Résultat avant impôt au 31/12/2019	Impôt dû	Résultat net au 31/12/2019	Résultat net au 31/12/2018
Résultat courant	(9 908)	21 279	11 371	48 146
Résultat exceptionnel	-	-	(163)	-
TOTAL	(9 908)	(21 279)	11 208	48 146

Note 10 Intégration fiscale

Europcar 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, Goldcar France, Goldcar Fleetco France, Ubeeqo France et Ubeeqo International.

Europcar 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'Europcar Mobility Group.

Europcar Mobility Group, en tant que société mère, constate dans ses comptes le gain lié aux effets de l'intégration fiscale. À ce titre, Europcar Mobility Group a constaté en 2019 un produit d'intégration fiscale de 21 549 milliers d'euros.

Les déficits reportables fiscalement au titre du périmètre de l'intégration fiscale s'élèvent au 31 décembre 2019 à 604 millions d'euros.

Europcar 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 2019.

En décembre 2019, la totalité de la créance de Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) détenue par les filiales du groupe d'intégration fiscale Europcar Mobility Group, a fait l'objet d'un pré-financement global de la Société Générale Factoring pour un montant global de 4 143 milliers d'euros.

Notes sur le bilan

Note 11 État de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2018	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Montants au 31/12/2019
Marques ⁽¹⁾	28 500	-	-	28 500
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	28 500	-	-	28 500
Titres de participation ⁽²⁾	1 426 205	-	-	1 426 205
Prêts et autres immobilisations financières ⁽³⁾	144 559	91 018	(414)	235 163
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	1 570 763	91 018	(414)	1 661 368

(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 Interent pour 3 500 milliers d'euros.

(2) Les titres de participations correspondent à la filiale Europcar International SASU 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 SASU 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 2019.

(3) Les prêts correspondent à des sommes mises à disposition au profit de la filiale Europcar International SASU pour 144 490 milliers d'euros et au profit des filiales américaines, Europcar Mobility Group USA LLC et Fox Rent a Car Inc pour 90 651 milliers d'euros.

Ces actifs étant à durée de vie indéterminée, ils ne sont pas amortis.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur l'actif immobilisé.

Note 12 Montants et échéances des créances

Créances (en milliers d'euros)	Montants nets au 31/12/2019	1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Prêts	235 141	91 019	-	144 122
Autres Immobilisations financières	22	-	22	-
Clients et comptes rattachés	22 427	22 427	-	-
Créances fiscales et sociales	2 987	2 987	-	-
Groupes et associés	534 541	534 541	-	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler	15 381	3 694	10 733	954
TOTAL	810 499	654 668	10 755	145 076

Délai de règlement clients

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
Créances non échues	-	848
Créances échues de moins de 30 jours	27	(1 280)
Créances échues de plus de 30 jours et de moins de 6 mois	498	142
Créances échues de plus de 6 mois et de moins de 1 an	213	-
Créances échues de plus de 1 an	4 142	4 787
TOTAL	4 880	4 497

Note 13 Montants et échéances des dettes

Dettes d'exploitation

Dettes (en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2019	1 an au plus	À plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	12 007	12 007	-
Dettes fiscales et sociales	3 286	3 286	-
Autres dettes	-	-	-
Groupe et Associés	8 193	8 193	-
Produits constatés d'avance	-	-	-
TOTAL	23 486	23 486	-

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2019 (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	806	1924	-	-	1 924	2 730
TOTAL	806	1924	-	-	1 924	2 730

Dettes financières

Échéancier des dettes financières (en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/12/2019	1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	1 050 000	-	1 050 000
Prime d'émission	-	-	-
Intérêts courus non échus	6 194	6 194	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	368 345	368 345	-
TOTAL	1 424 539	374 539	1 050 000

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 2019, dont Europcar Mobility Group est la société mère.

Valeurs brutes

(en milliers d'euros)

	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
ACTIF		
Participations	1 426 205	1 426 205
Prêts	235 141	144 536
Créances clients et comptes rattachés	17 850	27 891
Autres créances	534 541	453 006
PASSIF		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 464	2 848
Autres dettes	8 193	-
COMPTE DE RÉSULTAT		
Produits d'exploitation	18 059	17 361
Charges d'exploitation	2 074	1 405
Charges exceptionnelles	-	1 348
Charges financières	-	-
Produits financiers	109 713	100 520
Produit d'intégration fiscale	21 549	30 776

Note 15 Valeurs mobilières de placement

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

(en nombre d'actions)	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
Contrat de liquidité Amafi	10 250	2 024 808	(1 900 058)	135 000
Contrat de rachat d'actions	4 147 800	6 548 469	(1 868 990)	8 827 279
TOTAL	4 158 050	8 573 277	(3 769 048)	8 962 279

La valeur des actions propres figurant en valeur mobilière de placement s'élève à 65 718 milliers d'euros au 31 décembre 2019.

Les actions ont fait l'objet d'une provision pour dépréciation à hauteur de 29 345 milliers d'euros euros.

Note 16 Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts

Au 31 décembre 2019, les postes « Frais d'émission d'emprunt à étaler » et « Primes de remboursement des emprunts » pour un montant net total de 15 381 milliers d'euros comprend :

- 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 0,4 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 5,1 millions d'euros ;
- les frais relatifs à la renégociation en novembre 2017 du *Revolving Credit Facility* de 350 millions d'euros, à échéance 2022, pour un montant net de 2,6 millions d'euros ;
- les frais de refinancement engagés lors de l'émission d'Obligations Senior (*High Yield Notes*) d'un montant de 450 millions à échéance 2026 effectuée en Avril 2019 pour un montant net de 5,2 millions d'euros ;
- les frais relatifs à l'amendement du *Revolving Credit Facility* de 650 millions d'euros pour un montant net de 2,1 millions d'euros.

Ces charges sont étalées sur la durée des emprunts.

Note 17 Charges à payer

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
PASSIF		
Intérêts courus sur emprunts obligataires et autres dettes	6 288	4 531
Emprunts et dettes financières	6 288	4 531
Fournisseurs non <i>Corporate</i>	5 812	3 724
Fournisseurs <i>Corporate</i>	3 465	2 847
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9 277	6 571
Provisions pour salaires	-	965
Provisions – autres frais du personnel	-	-
Provisions charges sociales à payer	581	963
Retenues à la source sur salaires	-	-
Autres impôts à payer	162	189
Autres charges à payer	-	-
Dettes fiscales et sociales	743	2 117
TOTAL DES CHARGES À PAYER	16 308	13 219

Note 18 Produits à recevoir

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2019	Montants au 31/12/2018
Actif Intérêts courus – Prêts	930	414
Immobilisations financières	930	414
Interco – <i>Corporate</i>	16 962	23 395
Revenus divers à recevoir	586	47
Créances diverses	840	-
Créances clients et comptes rattachés	18 388	23 442
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	19 318	23 856

Note 19 Capitaux propres

Tableau de variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Reserve légale	Primes d'émission	Report à nouveau	Résultat	Provisions réglementées	Capitaux propres
Solde au 1 ^{er} janvier 2019	161 031		692 255	-	47 527	23 793	924 606
Résultat de l'exercice 2019	-	-	-	-	11 208		11 208
Affectation du résultat Réserve légale	-	2 376	-	-	(2 376)	-	-
Distribution en Numéraire prélevée sur le Résultat	-		-	-	(24 295)		(24 295)
Affectation du résultat Report à nouveau				20 856	(20 856)		-
Distribution en Numéraire prélevée sur le Report à nouveau	-			(15 184)			(15 184)
Programme « We Share » 2019	2 853	14 012	(2199)	-	-	-	14 666
AGA Conversion			(2 837)				(2 837)
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2019	163 884	16 388	687 219	5 672	11 208	23 793	908 164

Distribution exceptionnelle prélevée sur le report à nouveau

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Europcar Mobility Group, réunie le 26 Avril 2019, a décidé de procéder à une distribution exceptionnelle en numéraire prélevée sur le report à nouveau d'un montant total de 15 184 081 euros, soit une distribution unitaire de 0,10 euro par action.

Le droit de distribution exceptionnelle a été détaché le 21 mai 2019 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 23 mai 2019 au profit d'un volume total de 151 840 812 actions.

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2019, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 163 884 278 euros et est composé de 163 884 278 actions de 1 euro chacune, la totalité correspondant à des actions ordinaires.

Les différents mouvements intervenus sur le capital depuis le 1^{er} janvier 2019 sont détaillés ci-après.

Au 31 décembre 2019, 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	48 988 740	-	-	-	48 988 240	31,50 %	29,79 %
CIAM	12 151 978	-	-	-	12 151 978	7,82 %	7,39 %
ECIP EC SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,21 %	3,03 %
Morgan Stanley	13 330 226	-	-	-	13 330 226	8,57 %	8,11 %
Public	53 909 001	-	-	-	53 603 986	32,71 %	32,78 %
Management et employés	4 912 358	-	-	-	4 644 698	3,16 %	2,99 %
INVESCO	8 546 706	-	-	-	8 546 706	5,50 %	5,20 %
Financière de l'Échiquier	8 666 165	-	-	-	8 666 165	5,57 %	5,27 %
Auto détention	8 962 279	-	-	-	8 962 279	-	5,45 %
TOTAL	164 457 453	-	-	-	163 884 278	100 %	100 %

Date	Opération	Capital social (en euros)	Réserve légale (en euros)	Prime d'émission (en euros)	Nombre d'actions	Valeur nominale (en euros)
31/12/2018		161 030 883	-	692 255 458	161 030 883	1,000
26/04/2019	Affectation du résultat clos au 31 décembre 2018		2 376 378			
30/07/2019	Variations sur les capitaux propres liées au programme « We Share »	2 853 395	14 012 050	(2 198 995)	2 853 395	1,000
31/10/2019	Conversion actions propres			(2 838 732)		
31/12/2019		163 884 278	16 388 428	687 217 731	163 884 278	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 %
Kairos Investment Management SPA	8 072 043	-	-	-	8 072 043	5,15 %	5,01 %
ECIP EC SARL	4 990 000	-	-	-	4 990 000	3,18 %	3,10 %
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 %
TOTAL	161 022 797	-	4 045	4 041	161 030 883	100 %	100 %

Provisions réglementées

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Montants au 31/12/2019
Amortissements dérogatoires (voir Note 2.3)	23 793	-	-	-	23 793
PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	23 793	-	-	-	23 793

Note 20 Provisions

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclass.	Montants au 31/12/2019
Provisions pour risques et charges	140	867	(140)	-	867
Dépréciations	-	-	-	-	-
PROVISIONS	140	867	(140)	-	867

Au 31 décembre 2019, Europcar Mobility Group SA a comptabilisé en écart de conversion actif une perte latente de change, sur les prêts consentis à ses filiales Américaines de 867 milliers d'euros, qui a fait l'objet d'une provision pour risques et charges du même montant.

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 doivent être 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 2019. 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

a) 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 2019, 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 puis modifié par un premier avenant en date du 21 décembre 2018 et par un second avenant en date du 29 mai 2019, 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;
- nantissements des actions détenues dans certaines filiales directes ou indirectes d'Europcar International S.A.S.U. (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. ONG).

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 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) et les Obligations Subordonnées 2026 (obligations émises pour un montant en principal de 450 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 4,000% remboursables en 2026) en dates respectivement du 2 novembre 2017 et du 24 avril 2019, 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).

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.

b) Engagements financiers de retraite

Les indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite s'élèvent à 143 milliers d'euros (160 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 : 0,70 %;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 1,70 %;
- taux de rendement attendu du fonds : 0,70 %;
- taux de progression des salaires : 3,50 %.

Le coût des services rendus pour l'exercice 2019 s'élève à 24 milliers d'euros, et le coût financier est de 2 milliers d'euros.

c) Autres engagements

Néant

Informations complémentaires

Note 22 Effectif

	Effectifs moyens au 31/12/2019	
	Personnel salarié	Personnel à disposition de l'entreprise
Cadres & assimilés	13,85	-
TOTAL	13,85	-

Note 23 Attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12^e 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 était valable jusqu'au 8 juillet 2018.

L'Assemblée Générale des actionnaires d'Europcar du 26 avril 2019, dans la 32^e 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.

(i) « 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 au Groupe EBITDA, au chiffre d'affaires et 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 2019, 772 181 actions gratuites relatives au Plan AGA 18 sont toujours en cours d'acquisition.

(ii) « AGA 19 »

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 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 au Chiffre d'Affaires Groupe cumulé, au taux moyen de marge de Corporate EBITDA et à un TSR (*Total Shareholder Return*) relatif.

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 attribuées initialement était de 968 000. Au 31 décembre 2019, 960 000 actions gratuites relatives au Plan AGA 19 sont toujours en cours d'acquisition.

Le détail des plans d'actions gratuites est le suivant :

Type de plan	Date d'attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions (en euros) ⁽¹⁾
AGA 18 - Actions gratuites	25 juillet 2018	658 981	591 981	3 ans	25 juillet 2021	7,98
AGA 18 - Actions gratuites	25 octobre 2018	242 800	180 200	3 ans	25 octobre 2021	7,57
AGA 19 - Actions gratuites	22 mai 2019	573 000	573 000	3 ans	22 mai 2022	5,92
AGA 19 - Actions gratuites	4 novembre 2019	395 000	387 000	3 ans	4 novembre 2022	2,90

(1) Juste valeur à la date d'attribution.

La contribution patronale au taux de 20 % pour les plans AGA 18 et AGA 19 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 2019 et 2018, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1^{er} janvier 2018	576 100
Accordées	883 781
Annulées	(17 200)
Délivrées	-
En cours d'acquisition au 31 décembre 2018	1 442 681
Accordées	960 000
Annulées	(227 280)
Délivrées	(451 220)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 732 181

Au 31 décembre 2019, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 0,7 millions d'euros, celle au 31 décembre 2018 était de 2,5 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 les plans AGA18 et celui AGA19, 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.

Note 24 Tableau des filiales et participations

Dénomination	Capital	Quote part détenue	Valeur brute titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires
	Capitaux propres	Dividendes encaissés	Valeur nette titres	Cautions	Résultat
Filiales (plus de 50 %)					
Europcar International SASU (France)	110 000	100 %	1 241 195	144 122	167 541
	247 524	100 100	1 241 195	-	66 082
EC Participations	18 510	100 %	185 010	-	5 759
	176 602	-	185 010	-	(578)
Participations (10 à 50 %)					
	-	-	-	-	-

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(exercice clos le 31 décembre 2019)

À l'Assemblée Générale,
Europcar Mobility Group
13 ter Boulevard Berthier
75017 Paris

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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance 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 2019 est de 1 426 M€ (soit 60 % 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 ;
- considérer 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.

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 SA par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour Mazars et les statuts du 9 mars 2006 pour PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2019, Mazars était dans la 7^e année de sa mission sans interruption et PricewaterhouseCoopers Audit dans la 14^e année soit respectivement 5 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 25 février 2020

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Romain Dumont

Mazars
Isabelle Massa

3.7 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP SA

Au 31 décembre 2019

(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 à plus de 91 jours	Total (1 jour et plus)
A. Tranche de retard de paiement						
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. Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures exclues			0			
Montant total des factures exclues			0			
C. Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						
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 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 à plus de 91 jours	Total (1 jour et plus)
A. Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0	2				27
Montant total des factures concernées TTC	0	27	498	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. Tranche de retard de paiement						
Nombre de factures exclues			0			
Montant total des factures exclues			0			
C. Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						
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 2020

3.8.1 Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020

Aux vues de la situation et des décisions de fermetures et de confinement décidées par plusieurs états Européens durant le mois de mars 2020, le Groupe a communiqué le 23 mars 2020 que ses objectifs 2020 ne sont plus d'actualité et qu'il est dans l'incapacité d'atteindre les prévisions de résultats et de situation bilancielle, communiquées lors de sa publication de ses résultats annuels 2019, le 25 février dernier.

En réaction à cette situation exceptionnelle et à la perte de revenus qui en découle, le Groupe a engagé un plan sans précédent de réduction des coûts et de préservation de ses liquidités, afin d'être en mesure de traverser au mieux les prochains mois de crise et d'être en capacité de reprendre ses activités dès que les économies locales redémarreront.

En termes opérationnels, sur l'intégralité du périmètre Groupe, dans un contexte rendant difficile la mise en œuvre

de certaines mesures d'économies : (1) Réduction du volume de la flotte et, en parallèle, achats différés jusqu'à nouvel ordre. (2) Renégociations de contrats. (3) Chômage partiel et ajustements de personnel partout où cela est possible. (4) Gel total du CAPEX. (5) Arrêt de toute dépense opérationnelle considérée comme non-essentielle.

En termes de liquidités : (1) Accès aux aides annoncées par les États et l'Union européenne, comprenant le financement de mesures sociales ainsi que des annulations ou des reports de taxes. (2) Discussions en cours avec les Bailleurs de Fonds pour lever des lignes de crédits additionnelles, garanties par certains États. (3) Le Conseil de surveillance d'Europcar Mobility Group proposera également, à l'occasion de l'Assemblée Générale des actionnaires du 12 juin prochain, l'annulation du versement du dividende au titre de l'année 2019.

(1) Y compris les acquisitions réalisées en 2019 et la BU *Urban Mobility*.

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 2019 figure à la Section 3.1

« Analyse des résultats du Groupe » du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.9.2 Ambitions 2023, plan SHIFT 2023

Aux vues de la situation et des décisions de fermetures et de confinement décidées par plusieurs états Européens ces 10 derniers jours, le Groupe considère qu'il est prématuré d'estimer les impacts de la crise actuelle sur ses ambitions

à moyen-terme (SHIFT 2023). Ces impacts dépendront en effet de la durée de la pandémie et de la vitesse avec laquelle les économies locales redémarreront.

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 2019 de changement significatif dans la

situation financière et commerciale de la Société et du Groupe, qui n'est pas décrit dans le présent document.

3.11 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET LES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

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 2019, 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 2019, 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.

4

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1	INTRODUCTION	268
4.2	PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE	275
4.3	RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE	281
4.4	ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE	285
4.5	AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT	294
4.6	PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE	303
4.7	TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES ATTENDUES DANS LE CADRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	309
4.8	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	314
4.9	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI)	316

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sauf indication contraire, les données chiffrées 2019 présentées sont relatives aux Filiales Pays détenues entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019 hors :

- (i) les données relatives aux sociétés finlandaises et norvégiennes, ancien franchisé du Groupe dans ces pays, acquises par Europcar le 31 mai 2019;
- (ii) les données relatives à Fox Rent A Car, société américaine dont Europcar a fait l'acquisition le 31 octobre 2019.

Dans ce chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019 sont réalisées sur la base des données reportées, et n'intègrent donc pas de retraitements relatifs aux acquisitions ou aux cessions des exercices concernés.

4.1 INTRODUCTION

4.1.1 Contexte de marché et modèle d'affaires d'Europcar Mobility Group

Europcar Mobility Group est, depuis plus de 70 ans, l'un des principaux acteurs de la mobilité, et une société cotée sur Euronext Paris. À travers son métier historique de location de voitures, le Groupe a inscrit de longue date les fondamentaux de l'économie de l'usage et du partage dans son cœur de métier, la mobilité.

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 davantage de flexibilité (mobilité à la demande), une forte digitalisation (mobilité connectée, plateformes multimodales...) et des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement (mobilité électrique, hybride, hydrogène...).

Depuis 2014, Europcar Mobility Group a entrepris une profonde transformation en accélérant son développement international, en adressant de nouveaux cas d'usage de location de voitures, ainsi qu'en diversifiant ses activités au-delà de son métier historique. D'un spécialiste de la location de voitures, Europcar Mobility Group a pour mission d'être la *mobility service company* préférée des clients, en offrant des solutions alternatives attractives à la possession de véhicules, s'inscrivant dans une démarche de mobilité durable et inclusive. Dans ce contexte, le Groupe est devenu un fournisseur global de solutions de mobilité, offrant une large palette de services : location de voitures, location d'utilitaires, services de chauffeur, autopartage et scooter-partage.

La satisfaction client est au cœur de la mission du Groupe, de l'ensemble de ses collaborateurs, venant nourrir le développement permanent de nouveaux services.

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® – le leader européen de location de véhicules *low cost*, InterRent® – spécialiste de la location de véhicules milieu de gamme orienté loisirs et Ubeeqo® – leader européen de l'autopartage en boucle fermée (BtoB, BtoC). Europcar Mobility Group propose ses

différentes solutions et services de mobilité dans le monde à travers un vaste réseau présent dans plus de 140 pays (incluant 21 filiales en propre dont 18 en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande et 1 aux États-Unis, des franchisés et des partenaires).

En 2019, Europcar Mobility Group a étendu sa présence mondiale à travers des acquisitions stratégiques.

- En août, le Groupe acquiert 100 % du capital de Fox Rent A Car, l'un des plus importants acteurs indépendants de location de véhicules aux États-Unis. Il accélère ainsi sa dynamique de croissance, grâce à une présence directe aux États-Unis, le plus important marché mondial. Cette acquisition marque une étape clé dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.
- Europcar Mobility Group a également finalisé l'acquisition de ses franchisés finlandais et norvégiens. Ainsi, le Groupe étend son réseau de filiales en propre et renforce ainsi son leadership en Europe du Nord.

Au 31 décembre 2019, le Groupe employait 10 434 collaborateurs au sein de son réseau de plus de 1900 stations en propre et plus de 1600 stations franchisées, servant quotidiennement une base de 9.5 millions de clients actifs, à travers ses Filiales Pays et les différentes marques du Groupe, afin de répondre au mieux à leurs besoins en matière de déplacements personnels et professionnels. Cette année, plus de 9,4 milliards de kilomètres ont été parcourus par les clients du Groupe à travers le monde grâce à une flotte moyenne qui compte plus de 334 000 véhicules (incluant *Urban Mobility* et Fox Rent A Car) principalement détenus *via* des contrats *buy-back*, auprès de 18 constructeurs reconnus (voir 1.6.6 « La flotte du Groupe »). Au total, environ 86 % des véhicules détenus ont des contrats avec engagements de reprise par les constructeurs.

En 2019, les activités de location de véhicules et les différents services de mobilité du Groupe ont généré un chiffre d'affaires de 3 022 millions d'euros générés majoritairement par ses 4 *Business Units* : *Cars* (71%), *Low Cost* (14%), *Vans & Trucks* (12%) et *Urban Mobility* (2%), soutenues par l'équipe *International Coverage*.

4.1.2 *Commit Together*, le programme de Responsabilité Sociétale d'Entreprise qui soutient la Mission et la Raison d'Être du Groupe ainsi que sa Stratégie

En 2017, notre Groupe a initié une démarche structurée de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) avec le programme *Commit Together*, afin de partager ses engagements avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Ce programme, validé par les instances de gouvernance du Groupe, s'est 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 liés.

Commit Together a été revu courant 2018 dans le but d'être pleinement aligné avec la Mission et la Raison d'Être du Groupe :

- offrir des solutions alternatives attrayantes à la possession d'un véhicule, de manière durable et responsable;
- en délivrant une expérience de mobilité ouverte à tous. L'accessibilité est la clé : la mobilité doit être inclusive, et non source d'exclusion ;

- en prenant part à la recherche de solutions pour un monde à faibles émissions carbone.

Notre Groupe a déjà au cœur de son ADN – à travers son activité historique – la volonté de promouvoir la mobilité pour tous de manière responsable. Avec *Commit Together*, nous nous engageons dans une démarche de progrès en fixant des objectifs, en prenant des engagements et en associant nos collaborateurs à cette dynamique.

Les objectifs et les engagements du programme *Commit Together* sont intégrés dans les tableaux de bord des Filiales Pays, avec une forte implication des dirigeants dans le pilotage des actions.

En se concentrant sur 4 priorités principales, le programme *Commit Together* soutient à la fois la Mission et la Raison d'Être du Groupe, ainsi que sa stratégie.



Rendre la mobilité accessible

La mobilité est un levier pour l'inclusion sociale et en ce sens, nous considérons l'accès à la mobilité comme un facteur clé. C'est pourquoi Europcar Mobility Group propose une gamme d'offres variées, destinées à couvrir tous les besoins des clients, quel que soit leur budget.

Les efforts déployés par le Groupe en termes d'accès à la mobilité se concentrent également sur les personnes à mobilité réduite, les personnes en situation d'emploi précaire et les jeunes issus de milieux défavorisés.

Temps forts 2019

- En France, notre Groupe a signé un partenariat de deux ans avec Wheeliz, une start-up qui propose, via sa plateforme, des locations de véhicules adaptés entre particuliers, afin de faciliter la mobilité des personnes à mobilité réduite.
- L'équipe Innovation, qui fait partie du Strategy Office du Groupe, a conduit une étude approfondie afin de recenser les meilleures pratiques et identifier les opportunités commerciales de la mobilité inclusive, en vue de déployer une ou des offre(s) dans ce domaine ou encore des partenariats.



Agir pour l'environnement

Par la nature même de ses activités, notre Groupe souhaite faire partie de la solution vers un monde bas carbone, en proposant des alternatives à la possession de véhicules et en contribuant ainsi à réduire le nombre de véhicules sur les routes et dans les villes.

La flotte du Groupe intégrera par ailleurs de plus en plus de motorisations électriques, hybrides et GNV dans les années à venir. En outre, agir pour l'environnement signifie agir aux côtés de nos clients : nous nous efforçons par conséquent de les impliquer dans notre approche grâce à des programmes de sensibilisation à l'éco-conduite.

Temps forts 2019

- Le Groupe a exprimé son ambition climatique en s'engageant dans l'initiative *Science-Based Targets*, ce qui va lui permettre de définir son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre et sa trajectoire carbone.
- En Espagne, le Groupe a déployé un projet pilote afin de sensibiliser les clients à l'éco-conduite en utilisant sa flotte connectée à Majorque.



Être un employeur responsable

Nous vivons une époque passionnante en termes de mobilité, où la multiplication des besoins de mobilité et les nouveaux usages créent des opportunités d'emploi et nécessitent le développement de nouvelles compétences.

Dans ce contexte, 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 trois piliers sur lesquels notre Groupe concentre ses efforts.

Temps forts 2019

- Lancement du réseau des femmes du Groupe : *WoMob (Women in Mobility)*, axé sur l'équilibre hommes-femmes, le développement des femmes ainsi que leur contribution au progrès social et au développement business au sein du Groupe.
- Succès rencontré par le 2^e plan d'actionnariat salarié, avec dorénavant 2,77 % du capital du Groupe détenu par ses salariés (31/12/2019).



Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à l'application, au quotidien, de notre éthique professionnelle. Pour ce faire, nous voulons renforcer la confiance de nos clients, en leur offrant des services transparents et en améliorant leur satisfaction tout au long du parcours client, grâce à des programmes dédiés (ex. NPS 110).

Le Groupe souhaite également impliquer l'ensemble de ses parties-prenantes dans les objectifs et engagements que nous avons rassemblés dans notre Code d'éthique. Cette ambition se reflète dans la mise en œuvre de politiques et le déploiement régulier de campagnes de sensibilisation.

Temps forts 2019

- Satisfaction clients : *Net Promoter Score* de 58 pour la marque Europcar⁽¹⁾ et extension du programme NPS 110 aux autres marques principales du Groupe.
- Mise en œuvre du programme de changement chez Goldcar, piloté par l'équipe dirigeante de la *Business Unit Low Cost* et soutenu par les fonctions Groupe : pour améliorer la transparence du service et de là, la satisfaction et la confiance des clients.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

En 2019, la poursuite du déploiement de ce programme a permis au Groupe d'améliorer ses notations extra-financières.

Notations ESG en 2019

	Notes	Classements 2019
 <p>MSCI⁽¹⁾ ESG RATINGS</p>	<p>AA Échelle de notation de CCC à AAA</p>	<p>Passage de la note A à AA Statut «Leader»</p>
	<p>46/100 Échelle de notation sur 100</p>	<p>Passage de 29 à 46 5^e sur 22 entreprises du secteur</p>
	<p>B Échelle de notation de D- à A</p>	<p>Passage de la note C à B (Niveau « Management »), performance supérieure à la moyenne sectorielle</p>
	<p>24 Échelle de notation sur 119</p>	<p>Dans le Top 30 du palmarès des entreprises françaises les plus féminisées</p>
	<p>17,4 Échelle de notation de 40+ à 0 (échelle inversée : 0 = risque négligeable et 100 = risque sévère)</p>	<p>Passage de 19.7 à 17.4 avec un risque ESG mieux maîtrisé par le Groupe 12^e sur 320 entreprises du secteur</p>
	<p>64 Échelle de notation sur 100</p>	<p>+ 10 points par rapport à 2018 Statut «Silver»</p>
	<p>C Échelle de notation de D- à A+</p>	<p>Note stable par rapport à 2018 Niveau «Medium»</p>
	<p>79 Échelle de notation sur 100</p>	<p>+9 points par rapport à 2018 34^e sur les 230 sociétés de l'indice Gaïa (tous secteurs, France)</p>

(1) MSCI ESG rating adopte une échelle de notation des entreprises de « AAA à CCC » selon leurs expositions aux risques ESG et la manière dont ces risques sont gérés ; et ceci relativement par rapport à leurs pairs. La note d'Europcar Mobility Group est AA qui correspond au statut de « leader ».

(2) CDP est la plus importante plateforme de *reporting* environnemental dédiée aux entreprises et aux villes. L'échelle de notation de D- à A permet à ces acteurs de mesurer et gérer leurs impacts environnementaux. B est le niveau « management », ce qui signifie qu'Europcar Mobility Group met en place des actions suivies sur les enjeux climatiques.

(3) Sustainalytics mesure la capacité des entreprises à gérer de manière proactive les risques relatifs aux questions environnementales, sociales et de gouvernance liés à leurs activités. Basée sur une méthodologie structurée, objective et transparente, elle fournit une évaluation de la capacité des entreprises à atténuer les risques et à saisir les opportunités.

L'échelle de notation est inversée allant de 0 = risque négligeable à 100 = risque sévère. Le Groupe étant noté 17,4 correspondant à un risque faible (« low risk ») de subir des impacts financiers importants liés aux facteurs ESG. Et ceci en raison de son exposition jugée faible et de sa maîtrise des questions ESG les plus significatives pour l'entreprise.

Aux origines de l'engagement d'Europcar Mobility Group dans la RSE

En 2005, le Groupe est le premier acteur du secteur de la location de véhicules à adhérer aux principes du Global Compact 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 de contribuer à la réalisation des 17 Objectifs Développement Durable (ODD) des 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 : en donnant accès à des formations de qualité à ses collaborateurs.



ODD 5 : par une gestion des Ressources Humaines incluant des initiatives attrayant à la promotion de la diversité et à la lutte contre toute forme de discrimination. Ceci s'illustre notamment par le lancement et l'animation d'un *think-tank* interne dédié à l'égalité hommes-femmes au niveau du Groupe et *via* un réseau de correspondants locaux dans les Filiales Pays.



ODD 6 : en adoptant une gestion responsable de ses ressources, notamment en stations où des dispositifs de récupération visant à la dépollution de l'eau de lavage sont mis en place. Les démarches existantes de ce type sont intégrées à des systèmes de management environnementaux pilotés dans le cadre de la certification ISO 14001 dans 8 de nos Filiales Pays.



ODD 8 : en veillant au bien-être de ses collaborateurs par la mise en place d'un dialogue social notamment par le biais d'accords collectifs relatifs aux conditions de travail et/ou qualité de vie au travail. Par ailleurs, le Groupe intègre ces questions dans sa politique de Ressources Humaines qui vise à offrir à ses collaborateurs un parcours de carrière. Très présent dans le tissu économique local, le Groupe réaffirme sa position d'employeur de proximité, notamment en venant renforcer ses effectifs en station par des employés saisonniers pour assurer le bon déroulement de la haute saison.



ODD 10 : par une gestion des Ressources Humaines incluant des initiatives attrayant à la promotion de la diversité et à la lutte contre toute forme de discrimination (âge, sexe, handicap, origine...). Au cœur de la Raison d'Être du Groupe, la mobilité doit être facteur d'inclusion sociale et économique. Elle doit permettre l'autonomisation de toutes les personnes quelques soient leurs budgets et/ou leurs besoins ; et ceci afin d'assurer l'égalité des chances et de réduire les inégalités. C'est la raison pour laquelle, le Groupe propose un large panel d'offres afin de rendre la mobilité accessible à tous. Un exemple concret est la signature en France en 2019 d'un partenariat avec Wheeliz, plateforme de location entre particuliers de véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite.



ODD 11 : par la promotion de ses offres de mobilité durable type autopartage et scooter partage existantes, alternatives à la possession d'un véhicule individuel. Celles-ci participant à la décongestion et la dépollution des villes.



ODD 13 : mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques par la mise en place d'une stratégie bas carbone visant à :

- 1) fournir à ses clients une flotte récente et « CO₂ light » ;
- 2) accroître la part de véhicules électriques, hybrides et GNV dans sa flotte ;
- 3) promouvoir les offres de mobilité durable type autopartage et scooter partage existantes, alternatives à la possession d'un véhicule individuel ;
- 4) favoriser l'éco-conduite auprès de ses clients.



ODD 17 : en s'intégrant à l'écosystème RSE composés d'ONG et start-ups partenaires qui permettent d'enrichir le programme RSE du Groupe d'initiatives pilotes dans l'optique de déployer la meilleure solution globale.

CONTRIBUTION DU PROGRAMME COMMIT TOGETHER! AUX ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies)



Programme Commit Together

Rendre la mobilité accessible

Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel						■	■	■	
Développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité									
Veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou budget de nos clients						■			■
Viser un haut niveau de satisfaction client									

Être un employeur responsable

Gestion des Ressources Humaines			■		■				
Politique sociale favorisant le dialogue			■		■				
Faire de la diversité un accélérateur de la transformation du Groupe			■						
Développer l'engagement des collaborateurs (programme « Valeurs »)									
Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise avec l'actionariat salarié									
Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs	■				■				

Agir pour l'environnement

Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale				■			■	■	■
Proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et sensibiliser nos clients tout au long de leurs parcours						■	■	■	■
Développer une gestion responsable des ressources				■				■	

Partager notre éthique professionnelle

Viser un haut niveau de satisfaction client									
Politique d'achats responsables								■	
Devoir de vigilance					■				
Lutter contre la corruption					■				
Promouvoir l'éthique professionnelle					■				

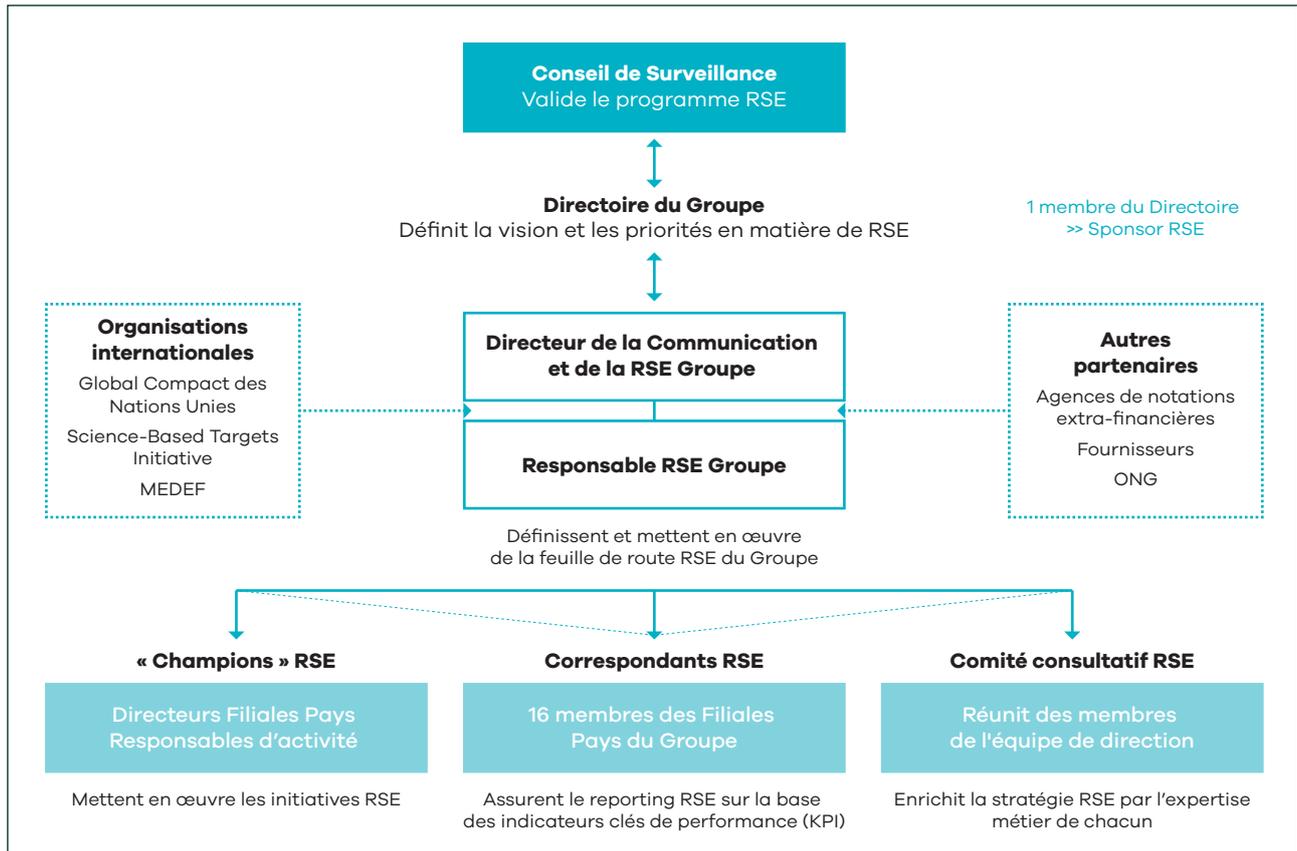
4.1.3 Gouvernance et organisation de la RSE

Depuis sa création en 2017, le déploiement du programme *Commit Together* s'appuie sur une organisation dédiée et une gouvernance lui permettant de définir les priorités du programme et de piloter sa mise en œuvre.

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, conformément aux exigences liées à la Déclaration de Performance Extra-Financière (loi n° 2018-898).

En 2019, la gouvernance RSE du Groupe a été revue et s'articule de la façon suivante :



Au 31 décembre 2019, la gouvernance RSE du Groupe s'articule autour :

- organes décisionnels :
 - du **Conseil de surveillance** qui approuve le programme RSE. Une fois par an, un point sur la politique RSE est mis à l'ordre du jour du Conseil de surveillance, au moment de l'approbation du rapport de gestion. En 2019, ce focus a eu lieu le 20 février,
 - du **Directoire du Groupe** qui définit la vision et les priorités en matière de RSE. L'un des membres du Directoire est le Sponsor RSE;
- entités opérationnelles :
 - de **l'équipe RSE** qui comprend le Directeur de la Communication et de la RSE Groupe et le Responsable RSE Groupe qui sont chargés de la définition et de la mise en œuvre de la feuille de route RSE du Groupe,
 - cette équipe s'appuie sur :
 - 1) ses « Champions » : composés de Directeurs Filiales Pays et de Responsables d'activité. Ensemble, ils mettent en œuvre les initiatives RSE;
 - 2) son réseau de Correspondants RSE : regroupant 16 membres des Filiales Pays du Groupe. Leur rôle est d'assurer le *Reporting RSE* sur la base des indicateurs clés de performance (KPI);
 - 3) le Comité consultatif dédié à la RSE qui réunit certains membres de l'équipe de direction. Son objectif est d'enrichir la stratégie RSE par l'expertise métier de chacun;
 - enfin, l'action RSE du Groupe s'inscrit dans un contexte plus global régi par ses parties prenantes :
 - 1) les organisations internationales dans lesquelles le Groupe est engagé : Global Compact des Nations unies, *Science-Based Targets*, MEDEF, etc.
 - 2) autres partenaires tels que les agences de notation extra-financières, les fournisseurs, les ONG, etc.

4.2 PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE

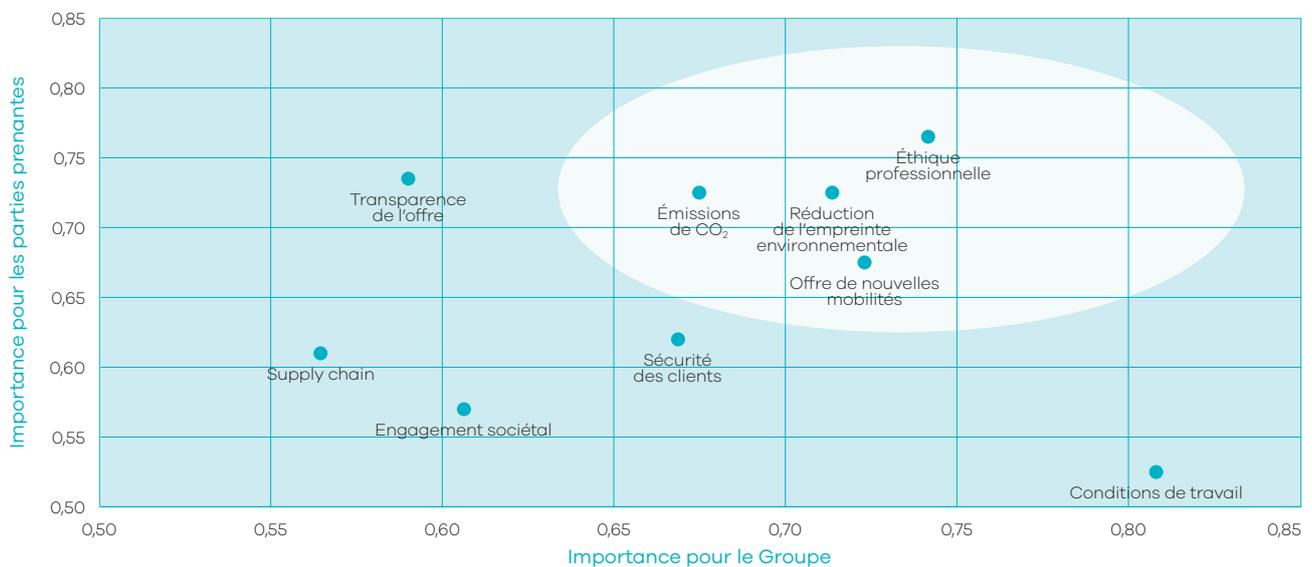
Le Groupe a mené son travail de mise à jour annuelle de la cartographie de ses principaux risques et enjeux extra-financiers en ligne avec les dispositions légales liées à la Déclaration de Performance Extra-Financière (loi n° 2018-898), à la lutte contre la corruption (Sapin 2 – loi n° 2016-1691), au devoir de vigilance (loi n° 2017-399) ainsi que les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

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.

La 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 qui avait servi de socle au programme *Commit Together* en faisant émerger les attentes principales des parties prenantes du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

4.2.1 Étude de matérialité : principales attentes des parties prenantes



Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Empreinte environnementale et conformité réglementaire ◆</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"> • 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 limiter l’impact environnemental de ses activités. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Agir pour l’environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale • Développer une gestion responsable des ressources 	Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement ★	10 %	26 %	😊

◆ Risques

Social

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Ressources Humaines et gestion des talents ◆</p> <p>La performance du Groupe repose sur sa capacité à attirer et retenir des collaborateurs hautement compétents et qualifiés avec un savoir-faire spécialisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. Et ceci afin d’être en mesure d’assurer la continuité de son activité. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Être un employeur responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs • Associer les collaborateurs aux performances de l’entreprise avec l’actionnariat salarié 	<p>Taux de fréquence des accidents du travail ★</p> <p>Effectif total et répartition des salariés H/F ★</p> <p>Embauches et départs ★</p> <p>Rémunérations et leur évolution ★</p> <p>Part de collaborateurs formés ★</p> <p>Part du capital détenu par les salariés ★</p>	15,6	17,86	😊
			9 211	10 434	😊
			4 724 4 967	4 479 4 413	😊
			382 M€	401 M€	😊
			76 %	76 %	😊
			1,32 %	2,77 %	😊

◆ Risques



Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe ♦</p> <p>Dans un contexte de marché en rapide transformation, la croissance du Groupe repose sur son aptitude à se développer dans des territoires encore peu exploités et à saisir les opportunités dans le domaine des nouvelles mobilités.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Être un employeur responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestion des Ressources Humaines Une politique sociale favorisant le dialogue Développer l'engagement des collaborateurs (programme « Valeurs ») Faire de la diversité un accélérateur de la transformation du Groupe 	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen ★	56 %	60 %	😊

Droits de l'homme et libertés fondamentales

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement ♦</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"> 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. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Partager notre éthique professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Politique d'achats responsables Devoir de vigilance 	Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE ★	<1%	0 %	😞

♦ Risques

Corruption

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Lutte contre la corruption et la fraude ♦</p> <p>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 notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Partager notre éthique professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'éthique professionnelle Lutter contre la corruption 	<p>Nombre de collaborateurs sensibilisés/formés à la lutte contre la corruption et la fraude ★</p>	Non disponible	Non disponible	/

♦ Risques

Sociétal

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Nouveaux usages et attentes des clients ●</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 émergent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Europcar Mobility Group est en capacité d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de satisfaction, afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Rendre la mobilité accessible et partager notre éthique professionnelle</p> <p>Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel; ● développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité; ● veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou budget de nos clients; ● viser un haut niveau de satisfaction client. 	<p>Catalogue des offres marketing ★</p> <hr/> <p>Catalogue des solutions de mobilité ★</p> <hr/> <p><i>Net Promoter Score (NPS)</i> ★</p>	56,4 %	58,0 % ⁽¹⁾	😊

● Opportunités

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

4.3 RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE

4.3.1 Rappel des risques et opportunités identifiés

Sociétal

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Nouveaux usages et attentes des clients ●</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 émergent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europcar Mobility Group est en capacité d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de satisfaction, afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Rendre la mobilité accessible et partager notre éthique professionnelle</p> <p>Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible :</p> <ul style="list-style-type: none"> • proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel; • développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité; • veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou budget de nos clients; • viser un haut niveau de satisfaction client. 	<p>Catalogue des offres marketing ★</p> <hr/> <p>Catalogue des solutions de mobilité ★</p> <hr/> <p><i>Net Promoter Score (NPS)</i> ★</p>	56,4 %	58,0 % ⁽¹⁾	😊

● Opportunités

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer les risques ou saisir les opportunités sont mentionnées en bleu dans le tableau ci-dessus et sont détaillées dans les paragraphes suivants.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

4.3.2 Les convictions du Groupe en matière de mobilité accessible



RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE

Avec plus de 9,4 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 ces nouveaux modes de mobilité. 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.

4.3.3 Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible

4.3.3.1 Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel

Le Groupe s'est engagé à offrir une large palette de solutions de mobilité, quelle que soit la durée (location à l'heure, à la journée avec ses services d'autopartage, location pour quelques jours, pour quelques semaines avec ses services de location traditionnelle, mais aussi services chauffeur pour quelques minutes, quelques heures...) répondant ainsi à une grande variété d'usages et de besoins de mobilité.

Le Groupe a en particulier placé les « mobilités urbaines » au cœur de sa stratégie, prenant en compte le développement exponentiel des villes dans les vingt prochaines

années et la croissance des besoins de mobilité qui sera son corollaire.

Pour répondre à ce défi, le Groupe a notamment considérablement investi dans des solutions d'autopartage, en procédant par acquisitions : des solutions qu'il offre désormais à ses clients *via* les marques Ubeeqo (leader européen de l'autopartage en boucle fermée en BtoB et BtoC), GoCar (leader de l'autopartage en Irlande), Scooty (scooter-partage électrique en Belgique), E-Car (autopartage de véhicules électriques au Royaume-Uni).

Une offre variée de solutions de mobilité ★

Solution de mobilité	Marques
Location traditionnelle de voitures et utilitaires	Europcar – Leader européen de la location de voitures et d'utilitaires, pour les particuliers et les entreprises
	Goldcar – Leader européen de la location de voitures <i>low cost</i> , segment loisirs
	InterRent – Location de voitures en Europe, segment loisirs, positionnement <i>Mid-tier</i>
	Buchbinder – Un des plus importants acteurs de la location de voitures et d'utilitaires en Allemagne
	Fox Rent A Car – Un des principaux acteurs de la location de voitures aux États-Unis, doté d'un positionnement prix attractif
Autopartage en boucle fermée (BtoB et BtoC)	Ubeeqo – Un des leaders européens de l'autopartage en boucle fermée (<i>round-trip</i>), pour les particuliers et les entreprises
	GoCar – Leader de l'autopartage en Irlande
	E-Car – Autopartage de véhicules électriques au Royaume-Uni
Scooter-partage	Scooty – Scooter-partage (scooters électriques) en Belgique
Services chauffeur	Brunel – Spécialiste des services chauffeur au Royaume-Uni, focalisé sur la clientèle business
Plateforme multimodale	Wanderio – Plateforme multimodale de recherche et de comparaison de moyens de transport

4.3.3.2 Développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité

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 2019, le Groupe a pris livraison d'environ 383 000 véhicules et exploité une flotte moyenne de 334 000 véhicules de tourisme et utilitaires en location (incluant *Urban Mobility* et *Fox Rent A Car*). La répartition entre véhicules de tourisme et véhicules utilitaires était la suivante sur l'exercice 2019 : 87 % de véhicules de tourisme et 13 % de véhicules utilitaires.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar Mobility Group était de 9,7 mois (8,3 mois s'agissant uniquement des véhicules couverts par des accords de rachat ou de location). Près de 86 % 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 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.

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.

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 24h/24 et 7j/7 et recherche constamment les solutions optimales garantissant une prise en charge efficace.

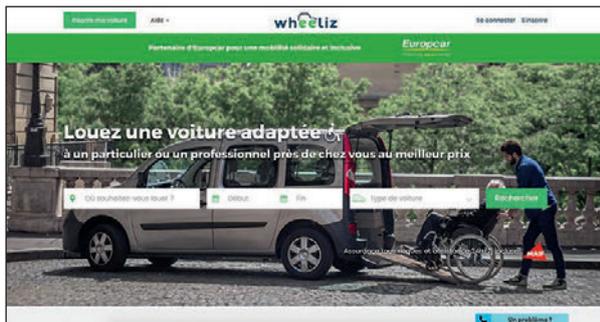


4.3.3.3 Veiller à l'accessibilité de nos offres, quel que soit le besoin ou le budget de nos clients ★

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	<p>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.</p> <p>La marque Europcar met également à disposition de la location de scooters et vélos dans certains pays.</p>
Familles	<p>Europcar (en Espagne et en Italie) a développé une offre « famille » intégrant la location d'un package adapté (assurance, siège bébé, conducteur additionnel, GPS...).</p>
Personnes à mobilité réduite	<p>Au Portugal, en Irlande, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Australie, Europcar propose des véhicules spécifiques ou équipés de commandes manuelles au volant disponibles à la location pour les personnes à mobilité réduite.</p> <p>En 2019, Europcar Mobility Group France a signé un partenariat avec Wheeliz*, plateforme de location entre particuliers de véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite.</p> <p>En 2019, un travail exploratoire a également été engagé sur le thème de la mobilité inclusive par la Direction de la Stratégie et de l'Innovation, en lien avec l'équipe RSE. Le premier livrable de ce travail exploratoire regroupait les bonnes pratiques et opportunités de marché, en vue de déployer une ou des offre (s) visant les personnes à mobilité réduite.</p>
Personnes attentives aux coûts	<p>Depuis son acquisition en 2017, le Groupe propose de la location de véhicules à bas coûts, grâce à sa marque Goldcar, leader européen dans la location <i>low cost</i>.</p> <p>En 2019, le Groupe a fait l'acquisition de la marque américaine Fox Rent A Car qui vient étoffer son offre avec un positionnement « value for money » (bon rapport qualité-prix).</p> <p>Le Groupe propose également une offre de location <i>Mid-tier</i> portée par la marque InterRent dans la plupart des pays Européens, permettant aux clients attentifs à leurs budgets de disposer d'un prix de location intermédiaire, avec une partie des services étant proposés « à la carte ».</p>

Wheeliz, le nouveau partenariat d'Europcar Mobility Group France, une solution dédiée aux personnes à mobilité réduite



Soucieux d'offrir une mobilité solidaire et inclusive, notamment aux populations les plus vulnérables, Europcar Mobility Group France a élargi son offre de services en 2019, en proposant de la location de véhicules adaptés *via* la plateforme Wheeliz.

Wheeliz est une startup française créée en 2015, qui propose aux personnes à mobilité réduite de la location de voitures adaptées entre particuliers.

Ce partenariat entre Wheeliz et Europcar Mobility Group France consiste en un échange réciproque de visibilité : le site commercial de la marque europcar.fr fait la promotion de l'offre de Wheeliz en assurant une visibilité permanente de ce partenariat sur la page d'accueil et dans la rubrique « services ». Celui-ci renvoie en quelques clics sur le site de Wheeliz. Lui-même assure sur le site commercial une visibilité permanente de ce partenariat en proposant dans l'espace personnel des utilisateurs une offre renvoyant au site de la marque Europcar.

Europcar Mobility Group souhaite par ce partenariat diversifier sa flotte en offrant divers services et s'inscrire dans une démarche solidaire en offrant une mobilité pour tous.

Il a également été mis en place « un coup de pouce aux aidants ». Cette offre promotionnelle propose un tarif préférentiel de 15 % aux utilisateurs Wheeliz souhaitant réserver un véhicule non adapté. Cette offre est disponible dans l'interface utilisateur de Wheeliz.

4.4 ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE ⁽¹⁾

4.4.1 Rappel des risques et opportunités identifiés

Social

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
Ressources Humaines et gestion des talents ◆ La performance du Groupe repose sur sa capacité à attirer et retenir des collaborateurs hautement compétents et qualifiés avec un savoir-faire spécialisé. <ul style="list-style-type: none"> 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. Et ceci afin d'être en mesure d'assurer la continuité de son activité. 	Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Être un employeur responsable <ul style="list-style-type: none"> Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise avec l'actionnariat salarié 	Taux de fréquence des accidents du travail *	15,6	17,86	☹
		Effectif total et répartition des salariés H/F *	9 211	10 434	☺
		Embauches et départs *	4 724 4 967	4 479 4 413	☺
		Rémunérations et leur évolution *	382 M€	401 M€	☺
		Part de collaborateurs formés *	76 %	76 %	☺
		Part du capital détenu par les salariés *	1,32 %	2,77 %	☺
Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe ◆ Dans un contexte de marché en rapide transformation, la croissance du Groupe repose sur son aptitude à se développer dans des territoires encore peu exploités et à saisir les opportunités dans le domaine des nouvelles mobilités. <ul style="list-style-type: none"> 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. 	Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Être un employeur responsable <ul style="list-style-type: none"> Gestion des Ressources Humaines Une politique sociale favorisant le dialogue Développer l'engagement des collaborateurs (programme « Valeurs ») Faire de la diversité un accélérateur de la transformation du Groupe 	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen *	56 %	60 %	☺

◆ Risques

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer les risques ou saisir les opportunités sont mentionnées en bleu dans le tableau ci-dessus et sont détaillées dans les paragraphes suivants.

(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.

4.4.2 Les convictions du Groupe en matière de gestion des Ressources Humaines et « marque employeur »



ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

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.

Par ailleurs, 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 dans les années à venir agir en faveur du développement économique et du progrès social.

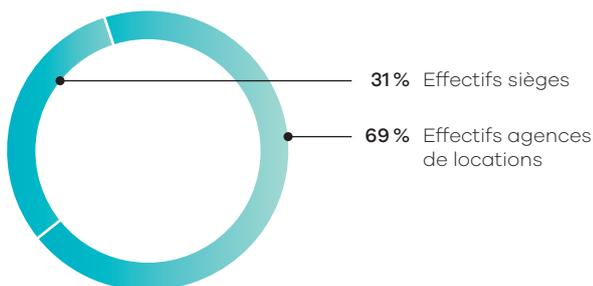
4.4.3 Les actions du Groupe en matière de gestion des Ressources Humaines et « marque employeur »

4.4.3.1 Gestion des Ressources Humaines

Implantation du Groupe et répartition des effectifs

Europcar Mobility Group est présent dans 20 pays sur son périmètre direct avec plus de 1900 stations détenues en propre ou opérées par des agents au 31 décembre 2019. 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).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SIÈGES / AGENCES DE LOCATION** (effectifs physiques au 31 décembre 2019)



Les effectifs des *Holdings* et du Centre de Services Partagés ont été intégrés aux effectifs des sièges.

Une gestion dynamique des 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 lesquelles il est présent, ce qui lui impose de

disposer d'effectifs conséquents au sein de son réseau de stations.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS** (effectifs physiques au 31 décembre)

(taux de couverture : 87-100 %)

	2019	
TOTAL	10 434	100 %
Europcar Mobility Group	358	3 %
Centre de Services Partagés	373	4 %
Allemagne	1 349	13 %
France	1 330	13 %
Goldcar	1 353	13 %
Buchbinder	1 422	14 %
Royaume-Uni	1 063	10 %
Espagne	672	6 %
Australie	523	5 %
Italie	438	4 %
Danemark	363	3 %
Portugal	356	3 %
Irlande	336	3 %
UbeeQo	313	3 %
Belgique	105	1 %
Nouvelle-Zélande	66	<1%
Luxembourg	14	<1%

Au 31 décembre 2019, 2057 collaborateurs disposaient du statut de «Manager» représentant 26 % des effectifs permanents répartis entre les sièges et les réseaux de stations (hors Buchbinder et UbeeQo).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS MANAGERS / NON MANAGERS* (effectifs physiques au 31 décembre)

(taux de couverture : 80 %)

	2019	
Managers	2057	26 %
Non managers	5872	74 %

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 durées 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 2019, les 10 434 collaborateurs se répartissaient en 90 % permanents (contrats à durée déterminée ou similaire) et 10 % 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 en Italie *via* son programme dédié *Smart working*. Un accord de télétravail a été signé en 2019 pour le siège France.

ORGANISATION DU TRAVAIL : CHIFFRES CLÉS

(taux de couverture : 84-86 %)

	2019
Part des salariés permanents à temps partiel*	11 %
Nombre d'heures supplémentaires au cours de l'année**	397 250

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 ses effectifs et la variation de sa flotte sur l'année. En 2019, les effectifs saisonniers représentaient environ 1997 équivalents temps plein, essentiellement basés au Royaume-Uni et en Allemagne.

Une politique sociale favorisant le dialogue

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 18 pays européens ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande à travers son portefeuille de marques,

le Groupe doit répondre à des législations locales nombreuses 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 of 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 les pays où 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.

Le dialogue social concernant les projets transnationaux est assuré par un Comité d'Entreprise Européen (CEE). Seuls les pays atteignant un certain nombre de collaborateurs peuvent disposer d'un ou plusieurs représentants.

Au 31 décembre 2019, 9 pays⁽¹⁾ équivalents à 60 % des employés permanents du Groupe étaient représentés par ces instances.

L'ambition d'Europcar Mobility Group se traduit par une stratégie robuste, soutenue par des programmes structurants, déclinés dans l'ensemble des pays européens notamment. Le développement d'une stratégie commune, coordonnée dans son déploiement, implique également pour le Groupe une ambition sociale et culturelle. Dans ce contexte, le développement du dialogue social européen participe à l'ambition globale du Groupe de développer sa dimension européenne.

Le Groupe et les représentants du personnel souhaitent ainsi favoriser la communication, en particulier à travers l'information et la consultation sur des thématiques transnationales. L'objectif est de renforcer l'unité d'Europcar Mobility Group et le développement d'un dialogue social européen de qualité sur les sujets stratégiques et les perspectives du Groupe.

Ainsi, la Direction du Groupe et les représentants du personnel ont renouvelé le Comité d'Entreprise Européen en 2019, afin de permettre un partage de l'information efficace et la consultation des représentants du personnel au niveau européen.

À cet égard, il convient de rappeler que cette ambition s'inscrit dans la culture du Groupe qui a toujours accordé une importance particulière à l'information et à la concertation au niveau européen.

Dans cet esprit, le Groupe a revu l'accord visant la gouvernance du Comité Européen. Ce nouvel accord intègre l'augmentation du périmètre suite aux acquisitions faites en 2018 (Goldcar, Buchbinder, Danemark, Irlande et Luxembourg). Il couvre ainsi 16 pays et 12 776 collaborateurs. Le nouveau CEE représenté par 17 membres, s'est ainsi réuni quatre fois au cours de l'exercice 2019.

(1) Ce chiffre inclut la Finlande qui est hors *scope Reporting 2019*.

Lorsqu'il n'est pas encadré, le dialogue social est assuré par l'organisation de réunions d'équipes régulières, de conférences, d'enquêtes collaborateurs ou encore de *newsletters* hebdomadaires ou mensuelles.

Sur le périmètre reporté, le Groupe compte 92 accords collectifs en vigueur en 2019, répartis entre ses 12 Filiales Pays (72 accords collectifs) et les 3 marques : Goldcar, Buchbinder et Ubeeqo (20 accords collectifs).

Ces accords couvrent les thématiques suivantes :

- temps de travail (congés, télétravail etc.);
- rémunération, épargne et autres avantages (qualité de vie au travail : nourriture, tickets restaurants, réductions);
- égalité professionnelle entre les hommes et les femmes;
- santé et sécurité.

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 relatifs à la fréquence et à la gravité des accidents du travail.

Accidents du travail & Absentéisme

(taux de couverture : 77-87%)

2019

Nombre d'accidents du travail**	291
Nombre de jours d'arrêt dû à des accidents du travail**	4137
Nombre d'accidents du travail mortels sur l'année**	0
Taux de fréquence des accidents du travail** (1) ★	17,86
Taux de gravité des accidents du travail** (2)	0,25
Taux d'absentéisme	3,92%

(1) Il s'agit du nombre d'accidents par million d'heures travaillées.

(2) Il s'agit du nombre de jours d'arrêt pour 1000 heures travaillées.

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, quel 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 partenariats 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⁽¹⁾ 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;
- 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 poursuit 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 les conditions du marché local de l'emploi. Lorsque cela est pertinent, le Groupe entend par ailleurs proposer à ses salariés une rémunération qui conjugue performance individuelle et collective.

Le Groupe a donc mis en place une rémunération fixe, le cas échéant complétée par une rémunération variable individuelle indexée à 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 2019, la somme des traitements et salaires du Groupe a atteint 401 millions d'euros (contre 382 millions d'euros en 2018). Les modalités de *reporting* des rémunérations variables diffèrent en fonction des pays. De ce fait, le montant des traitements et salaires peut, selon les pays, inclure la rémunération d'heures supplémentaires.

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...). Lorsque la loi encadre la protection sociale, le Groupe propose à ses collaborateurs des dispositifs de couverture à minima équivalents aux seuils légaux voire supérieurs lorsque cela est possible dans le but notamment de fidéliser ses collaborateurs.

4.4.3.2 « Marque employeur »

La marque employeur repose sur 3 piliers sur lesquels le Groupe souhaite focaliser ses efforts et construire sa différence en tant qu'employeur, parce qu'ils sont à la fois

(1) L'OHSAS est un référentiel international de management de la santé et de la sécurité au travail.

des facteurs clés de succès et des accélérateurs de la transformation du Groupe :

- la diversité;
- l'engagement des collaborateurs;
- l'attraction et le développement des talents.

Faire de la diversité un accélérateur de la transformation du Groupe

Europcar Mobility Group a inscrit la promotion de la diversité parmi ses principaux engagements d'employeur responsable.

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.

Afin d'incarner au mieux cette volonté, Europcar Mobility Group s'est doté d'un socle de fondamentaux sur lequel s'appuie sa démarche :

- **Code d'éthique**, disponible sur son site internet sous le nom de **Code of Ethics and Commitments**. Il s'agit d'un ensemble de principes éthiques concrets et détaillés, définissant les comportements professionnels attendus de la part de l'ensemble des parties prenantes du Groupe. Parmi ses objectifs principaux, un volet est consacré à la promotion de l'égalité des chances;
- de plus, Europcar Mobility Group est signataire de la **Charte de la diversité** en entreprise, qui a pour objet de témoigner de son engagement en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de son organisation.

Ses six engagements sont les suivants :

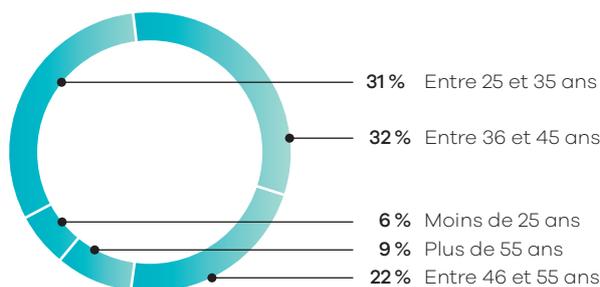
- sensibiliser et former les dirigeants et collaborateurs aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité,
- respecter et promouvoir le principe de non-discrimination, sous toutes ses formes, dans toutes les étapes de gestion des Ressources Humaines,
- chercher à refléter la diversité des profils au sein de ses effectifs,
- communiquer sur ses engagements auprès des collaborateurs du Groupe,
- favoriser le dialogue social autour de ces enjeux,
- inscrire les résultats de cette mise en pratique dans le Document d'Enregistrement Universel.

Cette charte favorise un mode de management respectueux des différences, fondé sur la confiance. Elle améliore la cohésion des équipes, source d'un mieux vivre ensemble et donc de performance pour l'entreprise;

- Le Groupe est également signataire depuis 2005 du Global Compact des Nations Unies, l'une des plus grandes initiatives internationales d'engagement en termes de respect des Droits Humains, de normes internationales du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. Quatre de ses Dix Principes fondamentaux font référence aux normes internationales du travail, avec notamment un engagement spécifique sur l'élimination de toute discrimination en termes d'emploi.

En 2020, le Groupe a pour but de formaliser un programme de Diversité/Inclusion décrivant ses objectifs et un plan de déploiement pluriannuel ainsi qu'une gouvernance renforcée pour soutenir son action.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE ⁽¹⁾ * (effectifs physiques au 31 décembre 2019)



(1) Sont exclus de la répartition des effectifs par âge : Buchbinder et Ubeeqa.

Environ deux tiers des effectifs permanents sont âgés de 25 à 45 ans, près de 40 % 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 toute forme de provocation, de harcèlement ou d'intimidation. Hormis le *Code of Ethics & Commitments*, la plupart des Filiales Pays disposent par ailleurs de politiques internes formalisées de non-discrimination.

Par ailleurs, des formations sur ces enjeux sont délivrées par certaines Filiales Pays : en Australie, en Nouvelle Zélande et au Royaume-Uni, des modules de *e-learning* sont rendus obligatoires pour tous les employés sur les thématiques *Discrimination, Harassement and Bullying* et *Diversity Training*.

Au niveau du Groupe, un référent harcèlement a été nommé fin 2019 afin de traiter les problématiques liées.

Le handicap est également un sujet qui s'inscrit dans la volonté d'inclusion et de diversité de profils du Groupe, sur lequel des progrès sont attendus. Au 31 décembre 2019, le nombre de salariés en situation de handicap correspondait à moins de 2% des effectifs totaux du Groupe. Des initiatives structurantes sont expérimentées au niveau du Groupe. Tout d'abord, une première action vise à optimiser le *sourcing* de candidats en situation de handicap grâce au Cap Emploi, chargé d'identifier des profils adaptés aux postes vacants. De plus, les offres d'emploi éligibles sont relayées sur les plateformes spécialisées portant la mention « ce poste est accessible aux personnes en situation de handicap/ this job is available for people with disabilities ».

L'Espagne, quant à elle, s'est dotée en 2019 d'un programme de diversité et inclusion pour atteindre un objectif final de 2% d'employés en situation de handicap, conformément à la loi en vigueur. Il comprend un volet sensibilisation des collaborateurs et en particulier le Top Management et la DRH, des dons à des organismes encourageant l'emploi des personnes en situation de handicap, ainsi que l'achat de prestations auprès de fournisseurs issus de la diversité.

ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

Europcar Mobility Group porte une attention particulière 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.

La marque Goldcar a par exemple révisé en 2019 son « Equal Opportunities, Gender Diversity, Race & Culture Plan » dans le but de garantir les mêmes opportunités pour tous. La Belgique a, quant à elle, initié un rapport portant sur les différents écarts entre les genres au sein de l'entreprise (rémunération, bonus etc.). À Barcelone, la marque Ubeeqo

a installé cette année une salle dédiée aux mères qui souhaiteraient allaiter et changer leur enfant tout en venant travailler. En France, un accord portant sur l'égalité hommes/femmes sera signé en début d'année.

Les efforts du Groupe en matière d'égalité hommes/femmes se traduisent également 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.

WOMOB, le réseau féminin d'Europcar Mobility Group au service de la diversité et de l'inclusion



Le réseau « Women in Mobility » a été lancé officiellement en avril 2019 par la Présidente du Directoire, Madame Caroline Parot et Madame Agathe Bousquet, Présidente de Publicis Groupe en France.

L'objectif de ce réseau interne est de favoriser l'inclusivité au travail, en se focalisant sur les sujets d'équité et d'égalité hommes/femmes au sein du Groupe. Le réseau WoMob a également pour vocation de faire progresser l'idée de mobilité inclusive, en agissant comme un « think tank » et en portant des innovations dans ce domaine.

Le réseau WoMob a 3 axes de travail :

- **Empowerment** : ce premier pilier a pour objectif de donner les moyens aux femmes de progresser au niveau personnel et professionnel. Des actions ont ainsi été menées localement grâce au réseau de

correspondants WoMob présents dans tous les pays et entités du Groupe. Par exemple, des ateliers de formations et webinars portant sur les « biais inconscients » ont été organisés au siège du Groupe et relayés auprès de 250 collaborateurs à travers le monde. Des « Career Talks » sur le thème de l'égalité hommes/femmes ont eu lieu avec le Management Board. Fin 2019, un programme pilote de mentoring a été initié : il concernera en 2020 le Royaume-Uni, l'Italie et le siège du Groupe. Il a pour vocation d'être déployé globalement en 2021.

- **Networking** : cet axe permet aux femmes d'activer et d'enrichir leur réseau en interne comme en externe en utilisant les canaux à leur disposition comme le réseau social interne Facebook Workplace, sur lequel le groupe WoMob compte 470 membres. Des rencontres sont également proposées comme les « WoMob Afterworks ». L'objectif pour 2020 est d'étendre ce programme aux femmes en stations, en ciblant davantage leurs besoins spécifiques.
- **Business Streams** : le réseau WoMob réalise des études pour identifier des publics cibles qui ont des problématiques d'accès à la mobilité ou qui sont « négligés » par les acteurs de la mobilité. Exemple : partant du constat que près de 90 % des utilisateurs de nos services sont des hommes, WoMob a identifié un *stream* qui consiste à développer des offres spécifiques de location adaptées à la clientèle féminine, en particulier les jeunes femmes.

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES (au 31 décembre)

(taux de couverture : 80-96 %)

2019

Hommes**	5 814	55 %
Femmes**	4 647	45 %
Hommes managers*(1)	1 220	60 %
Femmes managers*	822	40 %
Hommes au Directoire	3	75 %
Femmes au Directoire	1	25 %
Hommes au Conseil de surveillance	6	55 %
Femmes au Conseil de surveillance	5	45 %

(1) Sont exclus dans la répartition Hommes / Femmes managers : Buchbinder et Ubeeqa.

Développer l'engagement des collaborateurs

PROGRAMME VALEURS

En 2017, le Groupe a défini ses **valeurs**, afin de forger une culture commune « ONE Group ». La définition de ses valeurs a fait l'objet d'une large consultation interne, menée par la fonction Ressources Humaines, dans tous les pays.

En 2018, ces valeurs ont été nourries et enrichies par les travaux du GEC (Group Executive Committee), afin que ces valeurs soient en ligne avec la Mission & Raison d'Être du Groupe.

Ces valeurs sont partagées et incarnées par l'ensemble des collaborateurs au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions.

- *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.

Customer centric > Placer le client au cœur de tout ce que nous faisons

Au niveau du Groupe, nous encourageons les solutions fluides, multimodales et « sans couture », avec une conviction forte : la mobilité doit être inclusive et non pas un facteur d'exclusion.

Ainsi, nous créons des solutions globales, connectées, agnostiques et ouvertes, construites autour des besoins des individus et des sociétés.

En tant que leader, nous recherchons la performance : c'est pourquoi nous recherchons toujours le meilleur et nous nous mettons au défi pour nos clients.

Au niveau des marques, nous sommes à l'écoute de nos clients et améliorons constamment l'expérience que nous leur offrons. Nous concevons également, en collaboration avec nos clients, les offres et les services qu'ils attendent d'une société de services de mobilité.

Feeling Valued > Valoriser la contribution

Notre Raison d'Être – offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule – est à la fois au cœur de l'ADN du Groupe et au cœur de sa stratégie pour l'avenir.

Nous reconnaissons la contribution individuelle et collective à cette stratégie au niveau des marques, des *Business Units*, des pays et des fonctions *corporate*.

Quel que soit le pays, quel que soit le poste occupé au sein du Groupe, nous valorisons la responsabilité : celle des personnes qui apportent leur contribution au succès de l'entreprise.

En retour, nous identifions et développons les différents viviers de talents dont nous avons besoin aujourd'hui et demain. Nous créons également des opportunités de développement pour chaque talent.

Enfin, nous sommes fiers du « mélange » de culture et de compétences qui nous rassemble et sur lequel nous construisons notre avenir.

Open Communication > Communiquer ouvertement

Nous partageons plus que des informations : nous partageons la même passion pour l'ère de la mobilité. En même temps, nous partageons la même préoccupation, pour les sociétés et les individus confrontés à l'urbanisation massive et à l'explosion démographique.

Pour faire face à ces défis, nous pensons qu'il n'y a pas d'« idée stupide » : ainsi, nous favorisons l'expression ouverte des idées et respectons les différences de points de vue, comme un vecteur d'innovation.

Nous sommes convaincus que nous pouvons jouer un rôle de premier plan dans le nouvel écosystème de la mobilité, tant que nous pensons, décidons, agissons et fonctionnons comme un Groupe uni, comme un Groupe qui ne fait qu'UN.

C'est la raison pour laquelle nous favorisons une communication ouverte et le feedback réciproque pour arriver à une voix unique.

C'est la raison pour laquelle nous veillons également constamment à respecter nos décisions et à les exécuter de manière cohérente et coordonnée, comme si nous ne faisons qu'UN.

Working Together > Travailler ensemble

Nous joignons nos forces à celles de tous ceux qui partagent notre vision et défendent une approche collaborative.

Au sein de notre Groupe et au-delà de ses frontières, nous sommes focalisés sur la notion de projets et sur le fait de les faire aboutir.

Nous encourageons le partage des meilleures pratiques, favorisons l'intégration et le travail d'équipe.

Nous sommes soucieux de créer un véritable sentiment d'appartenance et veillons à créer une atmosphère de travail où les gens peuvent travailler et faire aboutir des projets tout en s'amusant !

Pour **faire vivre ces valeurs**, le Groupe a adopté en 2019 un programme en 3 volets :

Understanding (Comprendre) : pour assurer la bonne compréhension des valeurs, à tous les niveaux du Groupe, et veiller à leur impact sur nos activités, par le développement de comportements et façons de travailler en ligne avec les valeurs du Groupe.

- Formation des collaborateurs, module « Valeurs » dans le parcours d'intégration...

Feeling (Sentir) : pour donner vie aux valeurs et susciter la fierté d'appartenance.

- Installation d'un réseau social interne (Facebook Workplace > implémentation en 2019) et exploitation de cet outil pour témoigner de nos valeurs au quotidien.



Living (Vivre) : ancrer nos valeurs au cœur même de la conduite de nos activités et opérations.

- Évolution (en 2019) de l'entretien annuel d'évaluation de la performance, pour faire des valeurs l'une des clés du succès du Groupe.
- Revitalisation (en 2019) du programme de reconnaissance interne *You Make The Difference* : programme pris en charge par le Top Management dans les différentes Filiales Pays du Groupe, avec le support de l'ensemble des équipes Ressources Humaines. En 2019, quinze lauréats ont été invités à s'exprimer devant les membres du Comité exécutif Groupe dans le contexte d'un événement annuel réunissant l'ensemble des Top Managers du Groupe et l'ensemble des Franchisés du Groupe (Global Conference) à Berlin. Lors d'une cérémonie officielle, le jury a récompensé quatre collaborateurs (un par valeur) incarnant au mieux ces valeurs dans leurs missions.

ASSOCIER LES COLLABORATEURS AUX PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE AVEC L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

En 2019, le Groupe a lancé son 2^e plan d'actionnariat salarié, sous le nom de « We Share 2019 ». Il faisait suite au premier plan d'actionnariat lancé fin 2016.

Proposé à la grande majorité des salariés du Groupe, ce plan avait pour objectif de favoriser l'intégration des récentes acquisitions (Goldcar, Buchbinder, Irlande, Danemark), mais aussi d'associer les salariés à la stratégie de transformation et de développement du Groupe.

« Nous sommes convaincus que devenir la « mobility service company » préférée des clients, en proposant une alternative attractive à la possession de véhicules (...), ne sera possible que si chacun de nous, quels que soient sa fonction et son rôle au sein de notre Groupe, se sent pleinement partie prenante de ce projet passionnant et ambitieux.

Quelle meilleure façon d'y parvenir que de créer maintenant les conditions du partage de la valeur que nous allons créer ensemble, dès cette année et dans les années qui viennent ! (...)

Nous voulons créer de la valeur avec nos collaborateurs, en suscitant leur engagement, et en étant en mesure de partager ce que nous allons créer ensemble : c'est tout le sens que nous voulons donner à l'actionnariat salarié au sein d'Europcar Mobility Group – Extrait de la brochure « We Share 2019 », 3 questions à Caroline Parot, Présidente du Directoire d'Europcar Mobility Group.

Au terme de la période de souscription « We Share 2019 », la position des salariés au capital du Groupe s'est renforcée. Ils sont parmi les 10 premiers actionnaires du Groupe : au 31 décembre 2019, les salariés d'Europcar Mobility Group détenaient au total près de 3% (2,77%) du capital de la société.

Attirer les talents, les développer 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 2019, 4479 collaborateurs ont rejoint le Groupe, parmi eux, 1,36% ont été recrutés après un stage ou une période d'apprentissage.

EMBAUCHES ET DÉPARTS SUR L'ANNÉE** ★

(taux de couverture : 70-87%)

	2019	
Embauches	4479	-
Nombre de départs à l'initiative de l'employé	1757	45 %
Nombre de départs à l'initiative de l'employeur	1756	45 %
Nombre de départs pour autres causes (fins de contrat et départs en retraite)	900	23 %
Mobilité interne	1054	-

Avec la création d'une direction des talents en 2018, l'accent avait été mis sur la sécurisation des compétences clés en lien avec la transformation du Groupe. Les fondations de la fonction reposaient sur la première revue des talents globale dont la vocation était d'identifier les postes clés et les hauts potentiels tout en élaborant les plans de succession. Le résultat de cette première revue des talents avait été présenté au Comité des Rémunérations et des Nominations du Groupe et au Conseil de surveillance.

En 2019, la direction des talents a poursuivi ses ambitions au travers d'un plan d'action spécifique à chaque segment de population. Le Groupe a ainsi structuré son approche d'évaluation de la performance pour chaque collaborateur promu à une position reportant à un membre du Management Board. Cette approche permet d'établir une cartographie des points d'ancrage et des axes d'amélioration du collaborateur concerné afin d'établir un plan individuel de développement destiné à sécuriser la prise de poste. Le Groupe a également élaboré un parcours spécifique à destination des hauts potentiels composé d'évaluations individuelles, d'entretiens de carrière, de programmes de mentoring et de formation.

Enfin, le Groupe a étendu le périmètre de la revue des talents afin de couvrir un scope plus large. Le Groupe a ainsi couvert 462 positions clés (vs 168 en 2018), comprenant cette année les responsables des agences dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 millions d'euros et l'ensemble de la population de la direction *Revenue & Capacity Management*.

Pour favoriser la mobilité internationale, le Groupe a en outre initié les Mobility Forum qui, une fois par mois, visent à identifier des candidats internes susceptibles de saisir une opportunité au sein du Groupe.

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 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 formalisé des plans de formation et mis en place une équipe dédiée ou des formateurs internes, comme au Royaume-Uni, en France (voir encadré) et en 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 réalisées au cours de l'année

(taux de couverture : 76-83 %)

	2019
Nombre de collaborateurs formés**	7 927
Nombre d'heures de formation**	94 389
Nombre de collaborateurs formés parmi les effectifs externes et saisonniers	2 481
Nombre d'heures de formations pour les effectifs saisonniers	14 983
Nombre d'apprentis et stagiaires au cours de l'année	485

En 2019, 76 % des collaborateurs permanents et non permanents ont reçu au moins une formation au cours de l'année.

De plus, les formations sont également ouvertes aux collaborateurs saisonniers et externes.

Le recrutement d'apprentis et de stagiaires fait par ailleurs partie des engagements du Groupe qui entend promouvoir ainsi l'accès à l'emploi aux jeunes diplômés. Cette année, 485 apprentis et stagiaires ont été recrutés au sein du Groupe dont 13 % ont ensuite été recrutés en contrat à durée déterminée ou indéterminée.

L'Academy Europcar Mobility Group France, un organisme de formation dédié aux collaborateurs d'Europcar Mobility Group France

Cette initiative française a vu le jour en mars 2019 et propose un catalogue très diversifié de formations de qualité, garanties par l'obtention de la certification Datadock.

L'organisme délivre des formations sur six domaines fondamentaux : Management & Leadership, Expertise des métiers chez Europcar, Développement personnel & Efficacité personnelle, Excellence opérationnelle, Outils & application, Formations obligatoires & sécurité. Ce catalogue sera amené à s'étoffer dans les prochaines années.

Grâce au programme « Train the trainers », l'Academy Europcar Mobility Group France forme des collaborateurs à devenir à leur tour, des formateurs avec un double objectif : développer leurs propres compétences et valoriser leurs savoir-faire en interne et en externe.

Les valeurs véhiculées par cet organisme s'inscrivent pleinement dans celles du Groupe avec pour ambition ultime le développement de ses équipes.



4.5 AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT

4.5.1 Rappel des risques et opportunités identifiés

Environnement

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Changement climatique et rejets dans l'air ◆ ●</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"> L'activité d'Europcar Mobility Group peut contribuer, à son niveau et comme l'ensemble des acteurs du marché, à élever le niveau global des émissions liées à son secteur. Et ceci pouvant présenter d'une part, un risque réglementaire en cas d'évolution rapide de la loi, notamment sur les véhicules thermiques; et d'autre part, un risque réputationnel lié à cet impact. Compte tenu de son activité historique, le Groupe y voit également une opportunité de progrès par la promotion de l'économie de partage. Pour ce faire, il met à disposition de ses clients une gamme de solutions de mobilité variées, ainsi que des véhicules récents, comme alternatives à la possession de véhicules individuels. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Agir pour l'environnement</p> <p>Proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et sensibiliser nos clients tout au long de leurs parcours</p>	Rejets de gaz à effet de serre ★	Scope 1 : 26 249	Scope 1 : 20 521	😊
		Scope 2 : 8 510	Scope 2 : 9 433		
		Scope 3 : 1 912 332	Scope 3 : 1 824 538		
		Émissions moyennes de CO ₂ /km des véhicules (g/véhicules) ★	124 g	125 g	😞
		Part des filiales opérationnelles ayant initié la certification ISO 14001 ★	9 Filiales Pays	8 Filiales Pays	😞
		Âge moyen des véhicules mis sur le marché ★	10,2 mois	9,7 mois	😊
		Part des véhicules hybrides et électriques achetés au cours de l'année ★	1%	2%	😊
Nombre de kilomètres réalisés par des véhicules hybrides et électriques au cours de l'année ★	52 Mkm (soit <1% des kms parcourus)	84 Mkm (soit <1% des kms parcourus)	😊		

◆ Risques ● Opportunités

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Empreinte environnementale et conformité réglementaire ♦</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"> • 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 limiter l’impact environnemental de ses activités. 	<p>Partie intégrante du programme RSE Commit Together – Agir pour l’environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale • Développer une gestion responsable des ressources 	Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement ★	10 %	26 %	😊

♦ Risques

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer les risques ou saisir les opportunités sont mentionnées en bleu

dans le tableau ci-dessus et sont détaillées dans les paragraphes suivants.



4.5.2 L’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 effet 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 ₂)	2019
Scope 1	20 521
Scope 2	9433
Total Scope 1 & 2	29 604
Scope 3	1 824 538

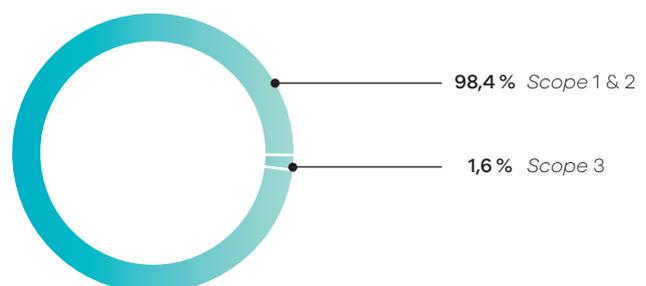
Afin de mieux appréhender son empreinte carbone globale et d’identifier les leviers d’action potentiels, le Groupe a mis à jour son bilan de gaz à effet de serre fin 2019 pour intégrer les récentes acquisitions. Ce travail a permis au Groupe de connaître plus finement ses sources d’émissions et son champ d’action potentiel pour les réduire.

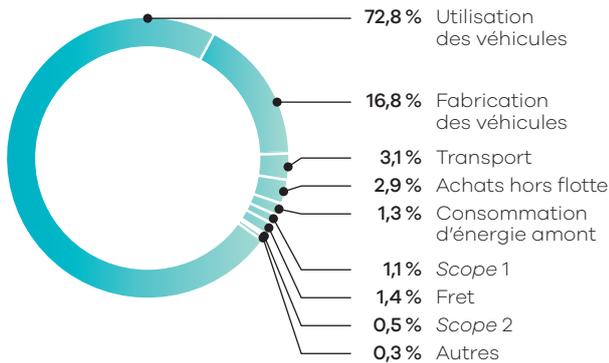
À la date de la rédaction du présent Document d’Enregistrement Universel et tel que stipulé à la Section 4.5.5. «Les engagements climat d’Europcar Mobility Group», des travaux sont en cours de finalisation pour définir l’objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe ainsi qu’une trajectoire carbone pour l’atteindre. Ils seront communiqués dès lors qu’ils seront validés avec les instances de gouvernance du Groupe.

Pour ce faire, en 2019, le Groupe a rejoint l’Initiative « Science Based Targets » (SBTi), dont la méthodologie de calcul est alignée avec l’objectif de limiter le réchauffement planétaire à +1.5 °C. Les adhérents devront soumettre leur calcul ainsi que leur plan d’action pour validation auprès de l’initiative.

Ces éléments seront communiqués dès lors qu’ils seront validés avec les instances de gouvernance du Groupe.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre (Scope 1, 2 & 3) : répartition par périmètre



**Bilan des émissions de gaz à effet de serre
(Scope 1, 2 & 3) : répartition par source**

Principale source d'émissions de gaz à effet 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 73 % des émissions de GES totales du Groupe.

4.5.3 Les convictions du Groupe en matière de responsabilité environnementale**AGIR POUR
L'ENVIRONNEMENT**

Par la nature même de ses activités, notre Groupe veut faire partie de la solution vers un monde à faibles émissions carbone, en offrant une alternative à la possession d'un véhicule individuel et en contribuant ainsi à la réduction du nombre de voitures sur les routes et dans nos villes.

Par ailleurs, le premier poste d'émissions carbone du Groupe étant l'utilisation des véhicules par ses clients, notre Groupe souhaite maintenir ses efforts pour se doter des véhicules les plus récents, « CO₂ light », ainsi que développer progressivement dans les années à venir sa flotte électrique, hybride et GNV (Gaz Naturel).

Agir pour l'environnement, c'est aussi agir avec nos clients : nous cherchons donc à les impliquer dans notre démarche, en leur proposant des offres de mobilité variées et à travers des programmes de sensibilisation à l'éco-conduite.

Enfin, dans la conduite de ses affaires, le Groupe est particulièrement attentif à la limitation de l'ensemble de ses impacts environnementaux directs liés à ses activités (notamment : réduction des consommations d'eau et d'énergie, réduction et traitement des déchets produits), en conformité avec les réglementations locales et dans une démarche de progrès en continu.

4.5.4 Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale

Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale couvrent 5 domaines :

- doter notre flotte des véhicules les plus récents, « CO₂ light » ;
- augmenter la part de véhicules « bas carbone » (électriques, hybrides, GNV) dans notre flotte ;
- proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et sensibiliser nos clients tout au long de leur parcours ;
- sensibiliser et former nos collaborateurs ;
- développer une gestion responsable des ressources.

4.5.4.1 Doter notre flotte des véhicules les plus récents, « CO₂ light »

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 (★ détenus en moyenne 9,7 mois), répondant aux dernières

normes de consommation de carburant et d'émissions de gaz à effet de serre. Au 31 décembre 2019, ★ les émissions moyennes de CO₂/km de la flotte étaient de 125 g.

4.5.4.2 Augmenter la part de véhicules « bas carbone » (électriques, hybrides, GNV) dans notre flotte

Europcar Mobility Group s'engage à proposer une flotte de véhicules bas carbone afin de réduire l'empreinte carbone liée à l'utilisation de ses véhicules par ses clients et à augmenter progressivement son offre de véhicules électriques et hybrides. Au cours de l'année 2019, ★ ces véhicules représentaient près de 2 % des véhicules de tourisme acquis par le Groupe (6869 véhicules hybrides électriques et gaz naturel).

Cette volonté est partie intégrante du plan stratégique du Groupe, par le biais du programme « ONE sustainable fleet ».

Son déploiement nécessite notamment la mise en place d'infrastructures de recharge, la formation des employés à ces nouveaux usages, ainsi que l'adaptation des offres clients à ces technologies innovantes.

4.5.4.3 Proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et sensibiliser nos clients tout au long de leur parcours

- Contribuer au développement de l'autopartage pour lutter contre la congestion et la pollution des villes

Sachant qu'une voiture individuelle reste en moyenne 95% de son temps en stationnement, le Groupe considère que posséder une voiture en ville n'est donc pas économiquement raisonnable. En outre, rajouter des voitures en ville contribue à la congestion et à la pollution des villes. L'autopartage représente donc une solution à la fois attractive et responsable.

Partout où il est présent, le Groupe entend proposer des solutions alternatives à la possession d'un véhicule individuel : en particulier, dans les 10 grandes villes européennes où le Groupe est présent avec ses marques Ubeeqo, GoCar, E-Car, Scooty.

Ces services d'autopartage ou de scooter-partage mettent à la disposition des citoyens des flottes majoritairement composées de véhicules électriques ou hybrides. L'objectif du Groupe, en particulier avec la marque Ubeeqo, est de proposer un maillage dense dans les villes : avec des véhicules disponibles à moins de 500 m du domicile ou du lieu de travail, afin de maximiser l'accessibilité au véhicule.

Par ailleurs, l'autopartage en boucle fermée (ou modèle *station based*) – modèle adopté par le Groupe pour l'ensemble de ses offres de mobilité urbaine – améliore aussi considérablement la qualité de vie en ville en réduisant les émissions de CO₂ et le niveau de congestion urbaine : pour chaque voiture en autopartage en boucle, on constate une réduction progressive du parc automobile de 10 à 20 véhicules individuels.

L'autopartage en boucle fermée ou *station based* se différencie de l'autopartage en trace directe ou *free floating*. Avec l'autopartage en boucle fermée, le véhicule doit être ramené sur sa station d'origine, une fois le parcours effectué (d'où l'idée de « boucle »). Son utilisation s'apparente donc à celle d'un véhicule individuel avec emplacement réservé.

Forts de ces atouts, Ubeeqo est devenu en 2019 le premier opérateur d'autopartage à Paris.

À l'issue d'un appel d'offres de la Mairie de Paris, Ubeeqo s'est vu octroyer 850 places de stationnement, en voirie, réservées à l'autopartage : soit la majeure partie des emplacements labellisés « Mobilib' ». Le gain de ces nouvelles places a considérablement renforcé le leadership d'Ubeeqo, devenant de facto le premier opérateur d'autopartage dans la capitale.

En complément des 850 places Mobilib' qui lui ont été attribuées, Ubeeqo continue à proposer ses véhicules en autopartage dans les parkings souterrains de la capitale. Au total, ce sont donc plus de 1000 voitures Ubeeqo qui sont à la disposition des Parisiens.

Le service a été déployé, conformément aux exigences du plan de lutte contre la pollution atmosphérique de la Ville de Paris, avec une part de 80% de véhicules électriques et hybrides.

Pour accompagner cette montée en puissance du service à Paris, Ubeeqo a déployé des campagnes marketing ayant pour visée de convaincre les Parisiens de renoncer à leur voiture individuelle, en avançant des arguments à la fois pratiques, économiques et citoyens en faveur de l'autopartage en boucle.



Enfin, sur la fin de l'année et dans le contexte des grèves nationales en France, Ubeeqo a répondu à l'appel à candidature de la RATP (opérateur du métro parisien) pour proposer ses services d'autopartage à des conditions préférentielles et aider ainsi les voyageurs à faire face aux difficultés engendrées par le mouvement social.

Dans les années à venir, la marque Ubeeqo contribuera fortement à la promotion de la mobilité durable, bénéficiant de l'orientation favorable des politiques publiques et de l'engagement des grandes entreprises dans une démarche environnementale.

- Promouvoir la location de véhicules électriques auprès de nos clients

Plus de 84 millions de kilomètres (<1% des kms parcourus) ont été réalisés par des véhicules électriques et hybrides par nos clients en 2019, soit une augmentation significative de 61% par rapport à 2018 (vs. 52 millions de kilomètres en 2018).

Le Groupe considère qu'il peut encore accroître la part des kilomètres réalisée par ses modèles électriques et hybrides 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.

Quelques bonnes pratiques réalisées dans le Groupe cette année sont décrites dans les encadrés ci-dessous. Elles font l'objet de démarches pilotes en vue d'un déploiement potentiel dans l'ensemble du Groupe, lorsque cela est opportun.

Programme « Electric Day Pass » – Nouvelle Zélande

Après le succès du programme pilote « Electric Day Pass (EDP) » en 2018 et après avoir reçu près de 200 000 dollars de subvention gouvernementale, le programme « Electric Day Pass » a été relancé en Nouvelle-Zélande via sa marque commerciale Europcar. Il s'agit d'une offre de location en boucle fermée à destination des clients d'affaires voyageant régulièrement entre les principaux aéroports de Christchurch, Wellington, Palmerston North, Nelson et Auckland City. Leur trajet en véhicules électriques est gratuit le jour de leur voyage dans l'une des villes citées.

Campagne « The Only Way to the Future is Green » – Espagne



Durant la COP 25 sur le Climat de Madrid du 2 au 14 décembre 2019, Europcar Mobility Group Spain a mené une campagne publicitaire de grande ampleur, intitulée « The only way to the future is green », dans le but de promouvoir l'utilisation de véhicules électriques.

Pendant l'opération, des « Eco-Stations » ne proposaient à la location que des véhicules écologiques. Dans les autres stations, une réduction de 35 % était offerte sur les véhicules de la gamme « Eco Fleet » aux clients souhaitant renoncer à leur location de véhicules diesel ou thermiques.

Un important dispositif de communication a été déployé en externe notamment via des affichages dans le métro de Madrid et dans l'aéroport. Son relais a été assuré par de l'e-mailing client « 8 reasons why we are Eco » aussi bien que par enquête interne auprès des salariés et sur le réseau social Facebook Workplace.

Initiative « Drive & Charge » – France



Lancée en octobre 2019 par Europcar Mobility Group France et la filiale d'EDF, IZIVIA, ce projet pilote a pour vocation de proposer une solution de recharge des véhicules électriques aux clients de la marque Europcar en France.

À travers cette offre, il est proposé aux clients de louer un véhicule électrique avec une solution de charge, grâce au Pass IZIVIA.

L'offre Avantage clients Europcar permet de profiter d'une réduction sur les frais d'inscription du Pass et d'accéder à l'un des plus vastes réseaux de recharge en France et en Europe (plus de 100 000 points de recharge).

Ces travaux s'inscrivent à la fois dans le Plan Mobilité Électrique lancé par EDF en octobre 2018 et dans la feuille stratégique d'Europcar Mobility Group ; tous deux en vue d'accélérer la transition énergétique.

Exemple concret issu de cette coopération : l'installation de bornes de recharge dans les stations du réseau Europcar, avec un premier déploiement en cours dans ses 12 agences de location les plus importantes en France.

« Europcar Mobility Group France déploie la stratégie du Groupe, que ce soit en termes d'engagements pris en matière de lutte contre le réchauffement climatique ou en réponse aux préoccupations environnementales croissantes de ses clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels. Cela passe par la mise à disposition d'une flotte encore plus durable et responsable. Notre flotte est déjà par définition "CO₂ light" car nous proposons à nos clients des véhicules neufs, avec les motorisations les plus récentes proposées par les constructeurs. Notre Groupe souhaite aller plus loin, en augmentant la part de véhicules électriques, hybrides et GNV dans sa flotte. Travailler avec IZIVIA va être un facteur d'accélération pour nous. »

Robert Ostermann, Directeur Général
Europcar Mobility Group France.

Europcar Mobility Group Portugal a mené deux initiatives pour réduire les émissions de GES en installant des bornes de recharge pour véhicules électriques dans les aéroports et principales stations en centre-ville, ainsi que de la location de vélos (500) et scooters électriques (180).

• **Sensibiliser nos clients tout au long de leur parcours**

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 CO₂ 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 impactants. De plus, 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.

Soucieux de réduire les émissions de CO₂ relatives à l'utilisation de ses véhicules mis en circulation, le Groupe souhaite sensibiliser ses clients tout au long du parcours client afin d'adopter des gestes simples et qui font pourtant la différence sur leur facture énergétique et pour la planète.

Challenge Éco-conduite



L'éco-conduite est une série de pratiques destinées à réduire sa consommation de carburant. Ainsi, le conducteur peut réduire de 11% en moyenne ses émissions de gaz à effet de serre responsables du changement climatique. Avantages collatéraux pour nos clients puisque l'éco-conduite représente également une réduction de sa facture énergétique et une diminution du risque d'accident de la route.

En 2019, un projet pilote a été lancé avec la marque Europcar sur sa flotte de véhicules connectés à Majorque. Pour réaliser le projet, Europcar Mobility Group a souhaité s'associer avec une start-up française (WeNow) qui accompagne des entreprises pour les aider à limiter leur empreinte carbone en proposant une solution connectée permettant d'agir concrètement sur les émissions carbone des déplacements en voiture.

Le projet a duré plusieurs mois comptant deux phases distinctes :

- la création d'un modèle d'éco-conduite compatible avec la technologie embarquée déjà existante dans le véhicule connecté. Cette première phase a permis de valider la compatibilité des données déjà collectées avec le modèle d'éco-conduite incluant les algorithmes de WeNow;
- l'expérience client au cours de laquelle le concours du meilleur « Eco-driver » du mois était organisé. Durant toute la durée de la COP 25 sur le Climat de Madrid, il était proposé aux clients d'agir concrètement sur la réduction de l'empreinte écologique de leurs trajets en adoptant des gestes simples tels que : démarrages et accélérations en douceur, pas de surrégime, anticipation des ralentissements avec utilisation préférentielle du frein moteur, couper son moteur lors d'un arrêt prolongé (soit plus de 20 à 30 secondes), ne pas abuser de la climatisation ou tout simplement réduire sa vitesse.

Tout au long du mois, les scores moyens hebdomadaires de la station étaient affichés sur des écrans, selon trois indicateurs clés de performance : un score d'éco-conduite (relatif à l'efficacité énergétique), de sécurité routière et le total des émissions de CO₂ de la semaine.

À l'issue de son contrat de location, le client participant au concours recevait par mail les trois indicateurs relatifs à l'ensemble de ses trajets ainsi qu'un conseil d'éco-conduite personnalisé. Une enquête était également réalisée pour connaître son intérêt dans le cas d'un déploiement de cette démarche à l'échelle du Groupe dans le cadre de son programme « Connected Cars ».

L'initiative a remporté un franc succès avec un taux de participation moyen sur le mois de 81%.

4.5.4.4 Sensibiliser et former nos collaborateurs

La sensibilisation et la formation des collaborateurs aux problématiques d'environnement et à la responsabilité de chacun, dans la prise en charge de gestes simples et de bonnes pratiques, sont effectuées au niveau de chaque pays, en présentiel ou sous forme de *e-learning*.

En 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 de *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. Un guide de bonnes pratiques est également communiqué aux employés de Goldcar afin de mettre en œuvre des gestes simples au quotidien.

Ces actions de sensibilisation et de formation locales sont mises en place par les fonctions RH et Communication des pays, en s'appuyant sur les correspondants RSE locaux.



« Environmental Week » au Royaume-Uni (du lundi 8 au vendredi 12 Juillet 2019)



Une fois par an, le Royaume-Uni au sein de sa filiale, organise le « Green Month », lors duquel toutes les politiques environnementales, procédures et activités sont communiquées à nouveau, aux collaborateurs.

Dans ce contexte, la « Environmental Week » a été lancée au mois de juillet en vue de mobiliser les collaborateurs autour de sujets liés à l'environnement et plus largement venant soutenir le déploiement du programme *Commit Together*.

Chaque jour était consacré à une problématique environnementale et des initiatives étaient proposées pour y répondre.

En 2019, 26 *Business Units* ont participé et 138 activités ont été enregistrées. Les thèmes abordés étaient les suivants : la pollution plastique, le respect de l'environnement, le lancement du module *e-learning* dédié, la consommation responsable et la pollution atmosphérique. Les collaborateurs étaient également invités à proposer leurs idées d'actions.

4.5.4.5 Développer une gestion responsable des ressources

Au-delà des enjeux concernant les émissions de gaz à effet 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 grandeur 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	2019	
	Consom- mation	Taux de couverture
Eau (en m ³)	402 346	85 %
Total énergie hors carburant (MWH)	44 829	85-98 %
Dont Énergie renouvelable (MWH)	7 266	85 %
Carburant consommé en interne (L)	7 289 547	85-87 %

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 de locaux et il est difficile d'obtenir une information plus précise. Cela entraîne de fait un taux de couverture⁽¹⁾ inférieur à 100 %. Les données présentées ci-dessus concernent l'ensemble des sièges et couvrent entre 85 % et 98 % des activités des stations détenues en propre.

Au cours de l'année 2019, le Groupe a consommé 7 266 Mwh d'énergie renouvelable répartie entre les stations (10,2 %) et les sièges (89,8 %) dans l'ensemble de ses Filiales Pays du Groupe. Conscient des enjeux liés à sa consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet 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 16 % 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.

Dans cette optique, Europcar Mobility Group Royaume-Uni a poursuivi en 2019 son plan de remplacement de l'éclairage standard par du LED en vue d'équiper la totalité de ses stations d'ici 2021. Le siège en Espagne est également passé à l'éclairage 100 % LED tandis qu'en France 40 stations ont été équipées lors des travaux de rénovation.

(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. Le Groupe n'est pas soumis à des restrictions particulières en matière d'utilisation d'eau bien qu'il soit présent dans des pays chauds et/ou soumis à un stress hydrique. Exception faite en Belgique où une restriction peut être ordonnée par le gouvernement lors de situations exceptionnelles. Aucune pénalité n'a été prononcée à l'encontre d'Europcar Mobility Group en ce qui concerne son utilisation d'eau en 2019.

Europcar Mobility Group a consommé 402 346 m³ d'eau dont 97 % l'ont été en station, essentiellement liés à l'utilisation d'eau pour nettoyer les véhicules dans le cadre de sa préparation. Afin de réduire sa consommation d'eau, le Groupe rationalise le nombre de véhicules lavés en portique de lavage. À chaque retour de location, une évaluation permet de déterminer si le véhicule a besoin d'un lavage complet ou si un lavage manuel à sec suffit.

Grâce à ce système, les stations optimisent leur consommation d'eau et d'énergie et limitent les mouvements de véhicules. Au 31 décembre 2019, le programme était déployé dans de nombreuses stations en Europe et a permis de ★ laver un peu plus de 26 % des véhicules loués sans eau ni mouvement à travers le Groupe. Cela a permis d'éviter la consommation de 128 032 m³ d'eau et l'émission de 188 teq CO₂ entre au cours de l'année.

Certaines de ses stations ont par ailleurs été équipées de systèmes de recyclage d'eau afin de limiter l'eau prélevée sur les réseaux.

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 déversement 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 permet de renforcer la 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 (en tonnes)	2019	
	Données Groupe consolidées	Taux de couverture
Quantité de déchets dangereux produite	669	45-47%
Quantité de déchets dangereux recyclée	449	44-45%

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 2019, 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.

Certifier notre démarche ★

Afin d'encourager les initiatives locales déployées au sein de ses Filiales Pays, Europcar Mobility Group soutient fortement le déploiement de la certification ISO 14001 – Management de l'environnement. Ce système de management s'applique à un périmètre de sièges et stations en vue de réduire son impact environnemental. Sa mise en œuvre suppose un plan d'action opérationnel suivi par la réalisation d'audits réguliers par des organismes de certifications externes.

Au 31 décembre 2019, ★ 8 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.



4.5.5 Les engagements climat d'Europcar Mobility Group

L'année 2019 a vu la concrétisation de son ambition climat par la signature de deux engagements qui visent à la réduction des émissions carbone de ses activités. Cette trajectoire carbone sera construite en ligne avec les objectifs définis dans le cadre des Accords de Paris signés par 195 pays en 2015. Ils s'engagent à limiter le réchauffement

climatique « nettement en dessous de 2 °C » d'ici à 2100 par rapport à l'ère préindustrielle et de poursuivre les efforts pour atteindre la cible de 1.5 °C. Depuis, celle-ci a été jugée nécessaire par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) si l'humanité souhaite éviter les effets irréversibles et destructeurs sur la planète.

French Business Climate Pledge

FRENCH BUSINESS CLIMATE PLEDGE LES ENTREPRISES FRANÇAISES S'ENGAGENT POUR LE CLIMAT !

À l'occasion du « One Planet Summit » en 2017 et à l'initiative du MEDEF, 91 entreprises françaises avaient affirmé la nécessité de changer collectivement de cap, pour engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre (GES) de la planète. Europcar Mobility

Group a rejoint cet engagement national à horizon 2023 lors de la Rencontre des Entrepreneurs de France le 29 août 2019 aux côtés des 99 entreprises françaises leaders engagées pour le climat en accélérant leurs investissements dans des solutions bas carbone.

Business Ambition for 1.5 °C Pledge – Our Only Future



Dans le contexte de la COP 25 sur le Climat de Madrid en décembre 2019, le Global Compact des Nations Unies a lancé un appel à l'action aux dirigeants de grandes entreprises mondiales, notamment pour que celles-ci s'engagent à définir dans les deux ans un objectif de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES).

Europcar Mobility Group a répondu à cet appel.

Pour définir son objectif de réduction de ses GES, le Groupe rejoint à cet effet l'Initiative « Science Based Targets » (SBTi), dont la méthodologie de calcul est alignée

avec l'objectif de limiter le réchauffement planétaire à +1.5 °C. Les adhérents devront soumettre leur calcul ainsi que leur plan d'action pour validation auprès de l'initiative.

Avec cette annonce, ces entreprises ouvrent la voie à la création d'une action collective vertueuse connue sous le nom de « boucle d'ambition », dans laquelle les politiques gouvernementales et le leadership du secteur privé se renforcent mutuellement et, ensemble, font passer l'action climatique au niveau supérieur.

4.6 PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

4.6.1 Rappel des risques et opportunités identifiés

Droits de l'homme et libertés fondamentales

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement ♦</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"> • 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. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Partager notre éthique professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique d'achats responsables • Devoir de vigilance 	Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE ★	<1%	0%	☹️

♦ Risques

Corruption

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Lutte contre la corruption et la fraude ♦</p> <p>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 notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Partager notre éthique professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'éthique professionnelle • Lutter contre la corruption 	Nombre de collaborateurs sensibilisés/formés à la lutte contre la corruption et la fraude ★	Non disponible	Non disponible	/

♦ Risques



Sociétal

Risque/Opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2018	Résultats 2019	Tendance
<p>Nouveaux usages et attentes des clients ●</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 émergent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Europcar Mobility Group est en capacité d'offrir des solutions de mobilité variées et de maintenir un haut niveau de satisfaction, afin de répondre au mieux aux nouveaux usages et besoins de déplacement de ses clients. 	<p>Partie intégrante du programme RSE <i>Commit Together</i> – Rendre la mobilité accessible et partager notre éthique professionnelle</p> <p>Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel; ● développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité; ● veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou budget de nos clients; ● viser un haut niveau de satisfaction client. 	<p>Catalogue des offres marketing ★</p> <hr/> <p>Catalogue des solutions de mobilité ★</p> <hr/> <p><i>Net Promoter Score (NPS)</i> ★</p>	56,4 %	58,0 % ⁽¹⁾	😊

● Opportunités

Les politiques mises en place pour maîtriser, atténuer les risques ou saisir les opportunités sont mentionnées en bleu

dans le tableau ci-dessus et sont détaillées dans les paragraphes suivants.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

4.6.2 Les convictions du Groupe en matière d'éthique professionnelle



PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Europcar Mobility Group a défini un ensemble de principes qu'il s'est engagé à respecter 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 tout au long de sa chaîne de valeurs auprès de ses parties prenantes : 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.

4.6.3 Les actions du Groupe en matière d'éthique professionnelle

4.6.3.1 Viser 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, répondant aux évolutions constantes du marché. À travers une offre étendue et innovante, le Groupe entend ainsi rendre la mobilité accessible à tous.

Afin d'asseoir 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.

Connaître, mesurer et améliorer la satisfaction client

FAVORISER LE DIALOGUE CLIENTS-EUROPCAR MOBILITY GROUP

La satisfaction de ses clients est un pilier central de la vision du Groupe qui a 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 client 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 gérer les temps de traitement et de résolution des requêtes clients. Depuis 2017, le Groupe a réduit 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 *Net Promoter Score*, s'appuyant 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 0 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 2019, le NPS de la marque Europcar s'élevait à 58, en progression de 1,6 point par rapport à 2018.

	2016	2017	2018	2019
<i>Net Promoter Score</i> ★	49,6	54,7	56,4	58,0 ⁽¹⁾

Les marques Goldcar, InterRent et Ubeeqo ont également mis en place la mesure du NPS auprès de leurs clients. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361). Une consolidation Groupe est aujourd'hui possible grâce à l'harmonisation des outils et méthodes d'évaluation. Un seul indicateur de performance Groupe sera disponible à partir du 1^{er} janvier 2020 et permettra de comparer la recommandation de nos différentes marques sur une base commune de calcul. Cette harmonisation « technique » impactera négativement le NPS de la marque Europcar.

L'analyse des résultats et la mise en œuvre des plans d'action s'effectuent sous l'égide du département « Customer Engagement », dans le but d'identifier et de mettre en place rapidement des solutions adaptées.

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe est de 49,62% pour l'année 2019 (voir chapitre 5, page 361).

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 revu son offre de protection pour permettre davantage de clarté et de transparence à ses consommateurs notamment au sein de sa marque Europcar. Depuis 2015, trois niveaux de protection sont proposés (Basic, Medium, Premium) couvrant 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 crevaillon 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 depuis réaffirmée chaque année.

4.6.3.2 Sourcer de manière responsable

Favoriser les fournisseurs et sous-traitants locaux

Les achats constituent l'un des leviers d'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).

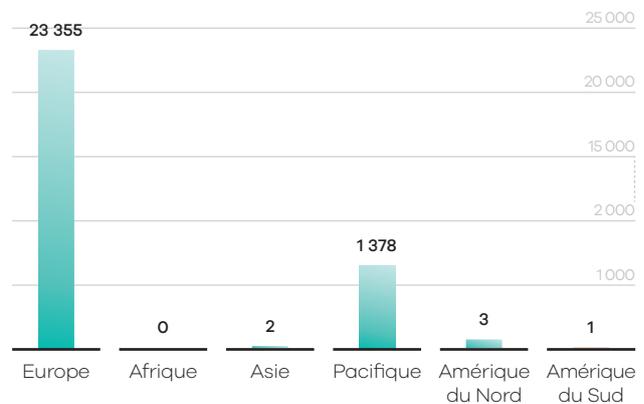
D'autre part, la direction Achats Groupe à travers son réseau d'acheteurs locaux, présents dans les principales Filiales Pays, assure les achats courants et répond aux besoins opérationnels liés à la maintenance et l'entretien des

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 Sociétale d'Entreprise» *via* 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 : 0,1% 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 un peu plus d'un quart du chiffre d'affaires annuel consolidé du Groupe. Les fournisseurs contractés sont nombreux près de 24 739 fournisseurs Groupe au 31 décembre 2019 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.

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.

Une mise à jour de la politique d'achats responsables est prévue en 2020 et fera l'objet d'un travail conjoint par la Direction Achats du Groupe et RSE. La flotte sera également conviée à enrichir cet exercice. 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 dont il a la responsabilité et d'accompagner les fournisseurs vers une meilleure prise en compte des critères RSE dans leurs pratiques et leurs offres. Elle sera communiquée à l'ensemble des acheteurs de ses Filiales Pays à travers des points réguliers et son réseau social interne Facebook Workplace.

Le Groupe intègre désormais systématiquement à ses appels d'offres et ses contrats une clause impliquant le respect des principes décrits dans son Code d'éthique, disponible sur le site Internet du Groupe (*Code of Ethics and Commitments*: <https://investors.europcar-group.com/static-files/30643bc9-7ee7-4592-92f2-072d4f1cf863>). Il s'agit d'un ensemble de principes éthiques concrets et détaillés, définissant les comportements professionnels attendus de la part de ses parties prenantes. Au total, à travers ces 12 objectifs, le Groupe a ainsi défini 48 engagements concrets. Y figurent 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. Opérant dans 20 pays (hors franchisés), le Groupe fait du respect des lois et réglementations locales un prérequis à toute relation commerciale.

Enfin, 2019 a vu la création d'une liste de fournisseurs approuvés (Approved Supplier List) que les équipes achats vont continuer d'enrichir en 2020.

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 d'amélioration continue.

Dans le cadre de son exercice réglementaire, la cartographie des risques achats a été mise à jour en 2019, mettant en lumière les principaux dispositifs en place pour les gérer et les points de progrès à mettre en œuvre cette année (cf. Section 4.2 – «Principaux risques et enjeux extra-financiers du Groupe»).

Au 31 décembre 2019, le nombre d'audits fournisseurs intégrant des questions RSE était négligeable (couvrant près de 0 % du nombre total de fournisseurs), ce que le Groupe entend améliorer au cours de l'année ★.

Par ailleurs, la politique Achats Groupe sera révisée cette année en vue de définir un cadre et des procédures d'évaluation de ses fournisseurs stratégiques. De même, une revue des *process* achats Purchasing to Payment (P2P) va permettre la mise à jour de la procédure de référencement des fournisseurs.

Comme évoqué plus haut, le *Code of Ethics & Commitments* est systématiquement joint aux appels d'offres et contrats fournisseurs. Sa signature est requise afin de garantir qu'ils en ont bien pris connaissance. Enfin, selon le type de prestation, une clause spécifique est inscrite aux contrats pour préciser aux fournisseurs les exigences du Groupe en matière de RSE.

Un dispositif d'alerte est par ailleurs progressivement en cours de déploiement au sein du Groupe.

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 Sociétale d'Entreprise un nouveau pilier de la relation franchiseur/franchisé grâce au développement de programmes spécifiques de sensibilisation, de formation et d'accompagnement.

Désormais, tout nouveau contrat établi entre un franchisé et le Groupe comporte une clause spécifique au respect des engagements publiés dans son *Code of Ethics & Commitments*, intégrant notamment l'attention portée au respect des Droits de l'Homme, des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, des principes du Global Compact 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.

La première étape du plan d'action d'Europcar Mobility Group est dédiée à la sensibilisation de ses franchisés aux enjeux de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Des séances de sensibilisation ont été spécifiquement organisées 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 Sociétale d'Entreprise. Le but était d'identifier les principaux axes d'amélioration et les actions à mettre en place pour y parvenir. Plus d'un tiers des franchisés y a participé et parmi les répondants, la majorité déclare avoir déjà initié une politique ou des actions RSE. Les attentes des franchisés vis-à-vis du Groupe concernent essentiellement :

- la création de supports de communication pour accroître la sensibilisation au sein des réseaux et auprès des clients ;
- le déploiement d'outils permettant la collecte et le partage de bonnes pratiques à travers les réseaux ;
- la mise à disposition de modules de formation dédiés.

4.6.3.3 Lutter contre la corruption

La lutte contre la corruption fait également partie des priorités du Groupe. Ces travaux s'inscrivent dans un programme de conformité Groupe et 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».



4.6.3.4 Promouvoir notre 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'action pluri-annuel. Ces dispositifs sont précisés et détaillés en Section 2.7 « Éthique et programme de conformité » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe a publié ses engagements en 2016 avec la communication de son *Code of Ethics & Commitments*, 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 Global Compact des Nations Unies, les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales...

Un guide anti-corrupcion a été rédigé en complément de ce Code d'éthique, afin de sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques anti-corrupcion.

Fin 2017, un système 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-corrupcion 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 Règlement Européen sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) qui se traduit notamment par la désignation d'un Group Data Protection Officer et le déploiement d'une gouvernance et de procédures relatives à la protection des données. Un programme d'*e-learning* dédié a été lancé dans le but de former les collaborateurs du Groupe aux différents enjeux et aspects liés.

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 Global Compact des Nations Unies.

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr./ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Informations générales Europcar			102-1	6.1
Nom, forme juridique, localisation...			102-2 102-3 102-4 102-5	
Modèle d'affaires et présentation des activités	4.1.1		102-2	4.1.1
Produits, services, marques, marchés...	4.1.2		102-6 102-7 102-9 102-10	1.3 1.4 1.6
Déclaration de la plus haute instance dirigeante			102-14	
Politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise			102-15	4.1.2
Analyse de matérialité	4.2.1		102-21	4.2.1
Cartographie des risques extra-financiers	4.2.2			
Conséquences sociales de l'activité	4.4		102-8	4.4
Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs	4.4.3.2	ODD 4 ODD 8		
Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise avec l'actionnariat salarié	4.4.3.2			
Gestion des Ressources Humaines	4.4.3.1	ODD 5 ODD 8 ODD 10		
Développer l'engagement des collaborateurs (programme « Valeurs »)	4.4.3.2			
Une politique sociale favorisant le dialogue	4.4.3.1	ODD 5 ODD 8 ODD 10		
Faire de la diversité un accélérateur de la transformation du Groupe	4.4.3.2	ODD 5		
Informations sociales : indicateurs clés de performance (★) et autres données sociales				
Emploi				4.4.3.1
Effectif total et répartition des salariés ★			102-7 102-8 401-1	4.4.3.1
Embauches et départs			202-2 401-1	4.4.3.2

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Rémunérations et leur évolution			102-35 102-36 102-38 102-39	4.4.31
Gestion des Ressources Humaines		Pr.4		4.4.31
Organisation du temps de travail				4.4.31
Absentéisme			403-2	4.4.31
Actionnariat salarié				4.4.32
Part du capital détenu par les salariés ★	4.4.32			4.4.32
Relations sociales			402-1	4.3.21
Organisation du dialogue social		Pr.3	402-1	4.4.31
Bilan des accords collectifs	4.4.31		403-4	4.4.31
Part des collaborateurs représentés par le CE Européen ★	4.4.31			4.4.31
Santé et sécurité				
Conditions de santé et de sécurité au travail			403-2	4.4.31
Bilan des accords signés en matière de santé et sécurité au travail	4.4.31			4.4.31
Accidents du travail et maladies professionnelles	4.4.31		403-2 403-3	4.4.31
Taux de fréquence des accidents de travail ★	4.4.31			4.4.31
Formation		ODD 4		4.4.32
Part de collaborateurs formés ★	4.4.32			
Politiques de formation			102-27 404-2 404-3	4.4.32
Nombre total d'heures de formation			404-1	4.4.32
Égalité de traitement		Pr.6		4.4.32
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.32	ODD 5	401-3 405-1	4.4.32
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.32	ODD 10	405-1	4.4.32
Politique de lutte contre les discriminations	4.4.32	ODD 5	405-1 406-1	4.4.32
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT		Pr.1 et 4 ODD 8		4.4.31
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective			407-1	4.4.31
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		ODD 5	406-1	4.4.32
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)	Global Compact Principes (Pr./ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Conséquences environnementales de l'activité				
Proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et sensibiliser nos clients tout au long de leur parcours	4.5.4.3	ODD 11 ODD 13 ODD 17		
Les actions du Groupe en matière de responsabilité environnementale	4.5.4	ODD 6 ODD 11 ODD 13 ODD 17		
Développer une gestion responsable des ressources	4.5.4.5	ODD 6 ODD 13		
Informations environnementales : indicateurs clés de performance (★) et autres données environnementales				
Politique générale en matière d'environnement				
		Pr.7 à 9 ODD 13	102-14	4.5.4
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales				4.5.4
Formation et information en matière de protection de l'environnement				4.5.4.4
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions				4.5.4
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement			201-2	4.5.4.4
Part des filiales opérationnelles ★ ayant initié la certification ISO 14001	4.5.4.5			4.5.4.5
Pollution et gestion des déchets				
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement			306-3	4.5.4.5
Âge moyen des véhicules mis sur le marché ★	4.5.4.1			4.5.4.1
Part des véhicules hybrides et électriques achetés au cours de l'année ★	4.5.4.2			4.5.4.2
Nombre de kilomètres et part des kms réalisés par des véhicules hybrides et électriques au cours de l'année ★	4.5.4.3			4.5.4.3
Mesures de préventions, de recyclage et d'élimination des déchets			306-2 306-3 306-4	4.5.4.5
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité				Non concerné Voir note méthodologique
Utilisation durable des ressources				
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	4.5.4.5

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr./ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation			301-1 301-2	Non concerné Voir note méthodologique
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	4.5.4.5
Utilisation des sols			304-1	4.5.4.5
Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement ★				4.5.4.5
Changement climatique	4.5.4	ODD 11 ODD 13		4.5.4
Rejets de gaz à effet de serre ★	4.5.2		305-1 305-2 305-3 305-5	4.5.2
Émissions moyennes de CO ₂ /km des véhicules ★	4.5.4.1			
Adaptation aux conséquences du changement climatique				Non concerné Voir note méthodologique
Protection de la biodiversité				
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité			304-1 304-2 304-3 304-4 306-5	Non concerné Voir note méthodologique
Respect des droits de l'homme, lutte contre la corruption et satisfaction client				
Politique d'achats responsables	4.6.3.2	ODD 8		
Devoir de vigilance	4.6.3.2	ODD 8		
Promouvoir l'éthique professionnelle	4.6.3.4	ODD 8		
Lutter contre la corruption	4.6.3.3	ODD 8		
Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel	4.3.3.1	ODD 11 ODD 13		
Développer des offres attractives, aux meilleurs standards de qualité et de sécurité				
Veiller à l'accessibilité de nos offres, quel que soit le besoin ou budget de nos clients	4.3.3.2 4.3.3.3	ODD 10 ODD 17		
Viser un haut niveau de satisfaction clients	4.6.3.1			
Informations sociétales : indicateurs clés de performance ★ et autres données sociétales				
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société			204-1 413-1	4.4.1.2 4.6.2.1
En matière d'emploi et de développement régional			413-1	4.4.1.2 4.6.2.1

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr./ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Sur les populations riveraines ou locales				4.4.12 4.6.2.1
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société				
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			102-21 102-43	4.6.3.1
Actions de partenariat ou de mécénat			203-1	4.3.3.3 4.5.4.3
Sous-traitants et fournisseurs				
Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux		Pr1, 2 et 5 ODD 8	308-2 408-1 412-1 414-1 414-2	4.6.3.2
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	4.6.3.2
Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE ★	4.6.3.2			4.6.3.2
Loyauté des pratiques				
Actions engagées pour prévenir la corruption	4.6.3.3	Pr10	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	4.6.3.3
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	4.6.3.4			4.6.3.4
Satisfaction client				
Net Promoter Score (NPS) ★	4.6.3.1			4.6.3.1
Catalogue des solutions de mobilité ★	4.3.3.1			4.3.3.1
Catalogue des offres marketing ★	4.3.3.3			4.3.3.3

4.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Période et périmètre du Reporting RSE

La période de Reporting RSE porte sur l'ensemble de l'année calendaire 2019 (du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019).

Dans ce chapitre et sauf indication contraire, les données chiffrées 2019 présentées sont relatives aux Filiales Pays détenues entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019 hors données relatives à Fox Rent A Car, groupe de sociétés de droit américain, acquis par Europcar le 31 octobre 2019 et hors données relatives à Europcar Finlande et Europcar Norvège, deux anciens franchisés, acquis par le Groupe le 25 février 2019.

Le périmètre du 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, Ubeeqo et Buchbinder.

Les services E-Car et Brunel sont pour leur part inclus au sein d'Europcar Mobility Group Royaume-Uni. Les activités de la marque Scooty sont également 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.

À noter :

- le périmètre de publication n'est pas exhaustif sur l'ensemble des indicateurs, notamment des indicateurs clés de performance;
- les indicateurs flotte couvrent 88 % des véhicules achetés en 2019, avec l'absence de reporting d'Ubeeqo et de Buchbinder notamment;
- les périmètres de couvertures des informations sociales et environnementales sont précisés dans la DPEF.

Organisation de la campagne de 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 sous la forme d'un document explicatif et présenté lors d'une réunion de lancement.

Collecte des données

Le Reporting RSE est organisé et coordonné par le Responsable RSE Groupe, en collaboration avec les correspondants 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 d'informations extra-financières 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 clés de performance en fonction de ses risques enjeux principaux.

Cette liste comporte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs répartis en cinq grandes catégories : Environnement, Flotte, Social, Sociétal et Chaîne d'approvisionnement. Elle permet

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. 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 d'Enregistrement Universel en application de la loi sur la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF – loi n° 2018-898).

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.

Pour ce qui est la lutte contre la corruption, l'indicateur de performance n'est pas disponible pour les années 2018 et

2019 suite à un turnover dans les équipes qui n'a pas garanti le bon déroulement du programme. Néanmoins, une démarche positive a été enclenchée au sein d'Europcar

Mobility Group par la nomination d'un *Group Compliance Officer* en fin d'année 2019 pour la mise en place d'un programme de compliance pluri-annuel.

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 », « environnement » et « chaîne d'approvisionnement » à partir des indicateurs de référence :

- effectifs permanents et non permanents au 31 décembre 2019 pour le social,
- nombre total de locations réalisées au cours de l'année pour l'environnement,
- volume total achats réalisés au cours de l'année pour la catégorie chaîne d'approvisionnement.

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, les taux de couverture sur les informations sociales et environnementales sont précisés dans la DPEF.

Précisions sur la méthodologie et principales limites

Les entités comprises dans le périmètre du *Reporting RSE* sont réparties dans des 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 et automatisé dans l'outil *Reporting 21*. Il est réalisé sur la base des données disponibles collectées au cours de la campagne de *Reporting RSE 2019*. 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 CO₂, 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 *CO₂ 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 liées 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)

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2019

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), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions 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 Directoire 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 et disponibles 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par 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 ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (changement climatique et rejets dans l'air, Empreinte environnementale et conformité réglementaire, Ressources Humaines et gestion des talents), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante et d'une sélection d'entité, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants (présentés en Annexe 1), nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽¹⁾ et couvrent entre 32% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions de la communication & RSE.

Conclusion

Au cours de nos travaux, nous avons constaté que :

- sur le périmètre de l'Allemagne représentant 13 % des effectifs Groupe, le nombre d'heures de formation n'est pas étayé par des documents justificatifs ;
- sur le périmètre de l'Espagne représentant 6 % des effectifs Groupe, la traçabilité des informations relatives au nombre d'entrées et de départs n'est pas formalisée ;
- Sur le périmètre de Goldcar représentant 18 % des locations Groupe, la méthodologie de calcul des moyennes de CO₂ par type de véhicule n'est pas formalisée pouvant remettre en cause la présentation sincère de l'indicateur.

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 de performance extra financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

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 :

- 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;
- le périmètre de publication n'est pas homogène selon les indicateurs clés de performance, du fait de l'exclusion de certaines données sites ou pays, impactant notamment la comparabilité des données. Ceci est notamment le cas pour Buchbinder pour lequel certains indicateurs ne sont pas disponibles. Le périmètre de publication des indicateurs clés de performance sociaux couvre entre 82 % et 100 % des effectifs totaux Groupe au 31 décembre 2019, le périmètre des indicateurs clés de performance environnementaux entre 86 % et 100 % des locations Groupe et le périmètre des indicateurs clés de performance flotte 88 % des véhicules achetés en 2019. Les écarts de périmètre sont précisés indicateur par indicateur dans la Déclaration;
- Europcar Mobility Group poursuit les travaux engagés sur sa trajectoire carbone en réponse aux risques de changement climatique et rejets dans l'air a notamment adhéré à la *Science Based Targets initiative* en 2019. Le Groupe n'a pas fixé à ce stade d'objectif de réduction à moyen et long terme des émissions de Gaz à Effet de Serre.

Fait à Paris-La Défense, le 25 février 2020

L'Organisme Tiers Indépendant

MAZARS SAS

Isabelle MASSA
Associée

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

(1) Voir Annexe 1.

ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- changement climatique et rejets dans l'air ;
- empreinte environnementale et conformité réglementaire ;
- ressources Humaines et gestion des talents ;
- culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe ;
- fournisseurs et chaîne d'approvisionnement ;
- lutte contre la corruption et la fraude.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clé de performance

Thématiques	Indicateurs clés de performance et autres informations	Périmètre audité
Flotte	Part des véhicules hybrides et électriques achetés au cours de l'année	France Royaume-Uni
	Nombre de kilomètres réalisés par des véhicules hybrides et électriques au cours de l'année	Espagne Goldcar
	Émissions moyennes de CO ₂ /km des véhicules (vendus au cours de l'année)	
	Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement	Groupe
Environnement	Rejets de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie et de carburants	France Royaume-Uni Espagne Goldcar
	Part des filiales opérationnelles ayant initié la certification ISO 14001	Groupe
RH	Effectif et répartition hommes/femmes	Allemagne Espagne Goldcar
	Embauches et départs	
	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen	
	Taux de fréquence des accidents de travail	
	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen	Groupe
Sociétal	Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE	Groupe
	Nombre de collaborateurs sensibilisés/formés à la lutte contre la corruption et la fraude	Groupe



5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	ORGANES DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	322
5.2	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	346
5.3	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	357
5.4	ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ	378

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 2019-2020

Les principaux changements intervenus au sein du Directoire au cours de l'exercice 2019 et jusqu'à la date du présent Document d'Enregistrement Universel sont les suivants :

- le Conseil de surveillance a décidé lors de sa réunion du 31 janvier 2019, sur recommandation 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 à compter du 15 avril 2019 ;
- Monsieur Olivier Baldassari, Directeur Pays et Opérations a été nommé Membre du Directoire, avec effet au 1^{er} 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, est arrivé à échéance le 8 mars 2019. Le Conseil de surveillance en

date du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de le renouveler pour une durée de quatre ans, avec effet à compter du 8 mars 2019 ;

- le mandat de Membre du Directoire de Monsieur Fabrizio Ruggiero est arrivé à échéance le 8 mars 2019. Le Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2018, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, a décidé de le renouveler pour une durée de quatre ans, avec effet à compter du 8 mars 2019.

Composition du Directoire

Les tableaux ci-dessous présentent la composition du Directoire à la date du présent Document d'Enregistrement Universel 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Présidente d'Europcar Services, Unipessoal, Lda

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ 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.

Adresse

professionnelle :

Europcar Mobility
Group S.A.
13 ter, boulevard
Berthier 75017 Paris

Âge et nationalité :

48 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⁽²⁾

Nombre d'actions de la Société détenues :

149 057 actions ordinaires

(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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées⁽¹⁾ 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⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Néant

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président d'ANIASA – National Association for Companies operating in Car&Van Rental and Automotive services
- Administrateur de Wanderio S.p.A.

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 2007 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).

Adresse

professionnelle :

Europcar Mobility
Group S.A.
13 *ter*, boulevard
Berthier 75017 Paris

Âge et nationalité :

50 ans
Nationalité italienne

Date de première

nomination :

9/03/2015

Date d'échéance

du mandat :

8/03/2023⁽²⁾

Nombre d'actions

de la Société détenues :

71 136 actions
ordinaires

(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.



Adresse professionnelle :
Europcar Mobility Group S.A.
13 ter, boulevard Berthier 75017 Paris

Âge et nationalité :
56 ans
Nationalité française

Date de première nomination :
21/12/2018 avec effet au 01/01/2019

Date d'échéance du mandat :
1/01/2023

Nombre d'actions de la Société détenues :
Néant

MONSIEUR OLIVIER BALDASSARI

Directeur Pays & Opérations – Membre du Directoire

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Membre et Président du Conseil de surveillance d'Europcar Autovermietung GmbH
- *Managing Director* de Bayernmobile GmbH, Buchbinder Holding GmbH, Car & Fly GmbH, Carpartner Nord GmbH, Charterline Fuhrpark Service GmbH, Megadrive Autovermietung GmbH, Ratisbona Consulting GmbH, Robben & Wientjes Autovermietung GmbH, Terstappen Autovermietung GmbH, ABC Autonoleggio S.R.L. et A.Klees Slovakia, s.r.o.
- Administrateur d'Executive Trust Limited et d'Europcar UK Limited

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Néant

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur de Rexel USA, Inc.
- Administrateur 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Néant

Fonctions et mandats actuellement exercés dans des sociétés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Néant

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 a 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).

Adresse

professionnelle :

Europcar Mobility Group S.A.
13 ter, boulevard Berthier 75017 Paris

Âge et nationalité :

43 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

(1) 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 2019 et jusqu'à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

Date d'effet	Changement intervenu
26/04/2019	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean-Paul Bailly
26/04/2019	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Patrick Sayer
26/04/2019	Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Sanford Miller

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 d'Enregistrement Universel 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Administrateur et membre du Comité d'audit et des risques et Président du Comité d'engagements d'Edenred⁽²⁾

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⁽²⁾

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 2006, puis Président du Conseil de surveillance de la Banque Postale de 2006 à 2013, société dont il 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 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.

Adresse

professionnelle :
38, rue Gay-Lussac
75005 Paris

Âge et nationalité :

73 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 2022

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

(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.



Adresse professionnelle :

49 bis, route de
Montesson
78110 Le Vésinet

Âge et nationalité :

63 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 :

3 500 actions
ordinaires

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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Président de PB Consulting

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur de Belvédère SA⁽²⁾
- Administrateur de Darty Plc
- Administrateur de Belron SA
- Administrateur d'Alcoba NV SA
- Administrateur de Modacin France.

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.
- Il a également été, au cours des dernières années, administrateur de sociétés où l'expérience client et la transformation digitale ont été au cœur des orientations stratégiques.
- 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.



Adresse professionnelle :
143, avenue
Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

Âge et nationalité :
62 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 2022

Nombre d'actions de la Société détenues :
87 460 actions
ordinaires

MONSIEUR PATRICK SAYER

Membre du Conseil de surveillance – Membre du Comité Stratégique

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Administrateur d'AccorHotels⁽²⁾ et de Valeo⁽²⁾
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Grand Port Maritime de Marseille
- Membre du *Board of Directors* d'I-Pulse (USA)
- Président de Augusta, CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance et CarryCo Croissance 2
- Membre du *Board of Directors* de Tech Data Corporation (USA)⁽³⁾
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité financier d'Eurazeo SE⁽²⁾

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président du Directoire d'Eurazeo SE⁽²⁾
- Gérant d'Investco 3d Bingen (société civile)
- Président du Conseil d'administration et Administrateur de Holdelis
- Vice-Président du Conseil de surveillance et Administrateur de Rexel⁽²⁾
- Membre du Comité de surveillance de Foncia Holding
- Membre de l'*Advisory Board* de APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)
- Président, Vice-Président et membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier⁽²⁾
- Président du Conseil de surveillance d'Europcar Mobility Group
- Administrateur de Colyzeo Investment Advisors (UK), Edenred, Gruppo Banca Leonardo (Italie), Moncler Srl et Sportswear Industriels Srl
- 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 est Président d'Augusta, une société d'investissement à caractère familial et qui concentre ses investissements sur trois secteurs privilégiés : nouvelles technologies, luxe et immobilier.
- Patrick Sayer a été Président du Directoire d'Eurazeo, l'une des premières sociétés d'investissement cotées en Europe, de 2002 à 2018. Il est devenu membre du Conseil de surveillance de cette société en 2018. Après les prises de participations dans Rhône Capital et Idinvest, les actifs gérés directement et indirectement par Eurazeo se montent à près de 20 milliards d'euros.
- Patrick Sayer était précédemment Associé-Gérant de Lazard Frères et Cie à Paris qu'il a rejoint en 1982 puis *Managing Director* de Lazard Frères & Co à New York, où il était le responsable mondial en charge des médias et de la technologie. Son expérience de l'investissement en capital remonte à la création de Fonds Partenaires qu'il a appuyé de 1989 à 1993.
- Il est administrateur d'Europcar, I-Pulse et Tech Data (États-Unis). Ancien Président (2006-2007) de l'Association française des investisseurs pour la croissance AFIC, administrateur du Musée des Arts Décoratifs de Paris, il est membre fondateur du Club des Juristes et a été juge consulaire au Tribunal de Commerce de Paris. Il enseigne la finance (Master 225) à l'université de Paris-Dauphine.
- Patrick Sayer est diplômé de l'École Polytechnique (1980) et de l'École des Mines de Paris (1982). Il est également diplômé du Centre de formation des analystes financiers dont il fut l'un des chargés de cours.
- De nationalité française, Patrick Sayer parle français et anglais.

(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.

**Adresse****professionnelle :**

Eurazeo SE
1, rue Georges-Berger
75017 Paris

Âge et nationalité :

63 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 :

6 000 actions ordinaires

MONSIEUR PHILIPPE AUDOUIN

Membre du Conseil de surveillance – Membre du Comité d'audit et membre du Comité Stratégique

Mandats et fonctions exercés**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group**

- Membre du Directoire et Directeur Général Finances d'Eurazeo SE⁽²⁾
- Président et Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo PME
- Président du Comité de surveillance de IES Groupe
- Président de Eurazeo Patrimoine, 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 43, Legendre Holding 44, Legendre Holding 51, Legendre Holding 59, Legendre Holding 65, Legendre Holding 72, Legendre Holding 74, Legendre Holding 75, Legendre Holding 76, Legendre Holding 77, Legendre Holding 78, Legendre Holding 79, LH Adjust, LH APCOA, LH BackMarket, LH Bandier, LH Content Square, LH CPK, LH Doctolib, LH Emerige, LH GP, LH Grandir, LH Iberchem, LH Mano, LH Meero, LH Nest, LH Open Road, LH Payfit, LH PMG, LH Q Tonic, LH Reden 2020, LH Seqens, LH Vestiaire Collective et LH WS
- Directeur Général de Legendre Holding 23, Legendre Holding 25, CarryCo Capital 1, CarryCo Croissance, CarryCo Brands, CarryCo Capital 2 et CarryCo Croissance 3
- 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

- Administrateur d'Europcar Mobility Group
- Membre du Conseil de surveillance d'ANF Immobilier⁽²⁾ et d'Elis⁽²⁾
- Directeur Général de Legendre Holding 54, Legendre Holding 55, La Mothe, Eurazeo Capital Investissement et Eureka Participation
- Président de CPK, CPK Manco, EP Aubervilliers, Legendre Holding 21, Legendre Holding 41, Ray France Investment, Seqens Group Bidco et Seqens Group Holding
- *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^e 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 Finances en 2018.
- Il est Vice-Président 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Principal de Eurazeo SE⁽²⁾
- Membre du Comité de surveillance de CPK
- Administrateur de Fragrance Spanish Topco SL (Espagne)
- Membre du Conseil de surveillance de Dorc TopCo B.V. (Pays-Bas)

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, Iberchem et DORC.
- Amandine Ayrem est diplômée de HEC Paris et de la Columbia Business School.

Adresse

professionnelle :

Eurazeo SE
1, rue Georges-Berger
75017 Paris

Âge et nationalité :

37 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⁽³⁾

(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.

**Adresse****professionnelle :**

Eurazeo North
America Inc.
745, Fifth Avenue
10151 New York, USA

Âge et nationalité :

38 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⁽³⁾

MONSIEUR ÉRIC SCHAEFER

Membre du Conseil de surveillance – Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Mandats et fonctions exercés**Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group**

- *Managing Director* d'Eurazeo SE⁽²⁾
- *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 Holding LLC (USA)
- Membre du *Board of Directors* de Ez Elemica Holdings LLC (USA), Open Road Parent LLC (USA) et de Trader Interactive LLC (USA)

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Membre du Conseil de surveillance d'Elis⁽²⁾
- 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
- Membre du *Board of Directors* de Ez Elemica Intermediate Inc. (USA) et de Ez Elemica Merger Sub Inc. (USA)
- *Secretary* de Ez Elemica Holdings Inc.

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, CPK et Elemica.
- 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Vice-Présidente d'Humanium (ONG)
- Administrateur 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 (QXL.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.

Adresse

professionnelle :
5, rue de Béarn
75003 Paris

Âge et nationalité :

65 ans
Nationalité française
et allemande

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

(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⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Membre du Directoire d'Euler Hermes⁽²⁾
- Administrateur et membre du Comité des nominations de Neopost⁽²⁾
- Administrateur de Creadev

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Administrateur et membre du Comité exécutif d'Allianz France (Allemagne)

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 et de Creadev depuis mai 2019.
- Virginie Fauvel est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Adresse

professionnelle :

1, place des saisons
92048 Paris-La Défense
Cedex

Âge et nationalité :

45 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

(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.



Adresse

professionnelle :
444, Seabreeze Blvd Ste.
1002 Daytona Beach,
FL 32118, USA

Âge et nationalité :

67 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 2022

Nombre d'actions de la Société détenues :

500 actions ordinaires

MONSIEUR SANFORD MILLER

Membre du Conseil de surveillance – Membre indépendant

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ 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.

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.
- Sanford est actuellement le Président Directeur Général de la société Carey International et Associé Gérant de la société d'investissement Basin Street Partners LLC qu'il a fondée en 2001. Il est également consultant en management auprès du Gerson Lehrman Group depuis 2003.
- 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 a été de 2006 à 2017 *Vice Chairman of the Board & Founding Director* de la banque Gateway Financial Holdings of Florida, Inc.
- 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

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ 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 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 micro-économie 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).

Adresse

professionnelle :

LSG Lufthansa Service
Holding AG
FRA Z/VF
Dornhofstrasse 38
Allemagne

Âge et nationalité :

48 ans
Nationalité allemande

Date de première nomination :

10/05/2016

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

(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 salariés – Membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées⁽¹⁾ par Europcar Mobility Group

- Néant

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Néant

Expérience en matière de gestion

- Après des études universitaires et une maîtrise en Droit des affaires internationales, Madame Adèle Mofiro a intégré un cabinet d'avocats parisien en tant qu'assistante juridique et administrative.
- En 2000, elle a intégré la société Europcar France par l'un de ses métiers de base, la centrale de réservation. Madame Adèle Mofiro a ensuite rejoint le Service clients, puis le Département crédit en 2002, pour gérer les tours opérateurs étrangers.
- En 2007, elle rejoint le Service assurances en tant qu'analyste recours clients.
- Après 10 ans passés chez Europcar France, Madame Adèle Mofiro a obtenu un Master 2 en Droit des assurances, avant d'être nommée Superviseur dommages puis Référent dossiers complexes en 2017.
- Fin novembre 2018, Madame Adèle Mofiro a été élue au Conseil de surveillance de la Société en tant que membre représentant les salariés.

Adresse

professionnelle :

Europcar France
2, rue René-Caudron
Parc d'Affaires
le Val St Quentin
78960 Voisins
le Bretonneux

Âge et nationalité :

52 ans
Nationalité française

Date de première

nomination :

21/12/2018

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

(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 clos le 31 décembre 2019.

5.1.3.1 Absence de liens familiaux

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, (iii) aucune mise en cause 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 déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction 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 d'Enregistrement Universel, il n'existe pas, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 aux États-Unis en support de l'acquisition de la société Fox, 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 2019 des membres du Conseil de surveillance » du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette mission a été considérée comme étant conforme à l'intérêt social de la Société par le Conseil de surveillance et s'est achevée au premier semestre 2019.

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'intérêts, le règlement intérieur du Conseil de surveillance prévoit que le membre du Conseil de surveillance doit informer le Conseil, dès qu'il en a connais-

sance, de toute situation de conflit d'intérêts, 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'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, 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 d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel, 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, telles que décrites à la Section 5.3.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel (iii) des règles relatives à la prévention des délits d'initiés telles que prévues dans le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et (iv) des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié conjointement par l'AFEP et le 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 publié conjointement par l'AFEP et le MEDEF, dans sa version de janvier 2020 (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 24 février 2020 sur la base de l'analyse effectuée préalablement par le Comité des Rémunérations et des Nominations en date du 21 février 2020. 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 d'Enregistrement Universel, 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 9.3 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 9.5 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 représenter un actionnaire détenant 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 de membre 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, Monsieur 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 d'Enregistrement Universel. 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 en matière de développement du Groupe aux États-Unis en support de l'acquisition de la société Fox d'une durée de six mois, de janvier à juin 2019, 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 lors de sa réunion du 19 février 2019, 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 des mobilités et du tourisme, de l'expérience client et de la digitalisation et transformation.

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 d'Enregistrement Universel, 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 l'article L. 225-69-1 du Code de commerce.

En termes d'internationalisation, le Conseil de surveillance compte, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, trois membres de nationalité étrangère, allemande

et américaine, soit 30 % 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 56 ans à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ces éléments sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Synthèse des expertises des membres du Conseil de surveillance à la date du présent Document d'Enregistrement Universel

	Mobilités & Tourisme	International	Leadership & Direction	Finance & Fusions-Acquisitions	Expérience Client	ESG	Transformation & Digital
Jean-Paul Bailly	✓		✓		✓	✓	✓
Patrick Sayer	✓	✓	✓	✓		✓	
Philippe Audouin	✓		✓	✓			
Virginie Fauvel			✓		✓	✓	✓
Petra Friedmann	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Pascal Bazin	✓	✓	✓		✓	✓	
Sanford Miller	✓	✓	✓		✓		
Amandine Ayrem	✓			✓		✓	
Éric Schaefer	✓	✓		✓		✓	
Kristin Neumann	✓	✓	✓	✓			
Adèle Mofiro	✓					✓	

La matrice de compétence a été élaborée afin de refléter, sans être une liste exhaustive de compétences, les sept compétences essentielles devant se retrouver au sein du Conseil de surveillance. Cette matrice a vocation à servir d'outil aux actionnaires afin d'évaluer le Conseil de surveillance dans son ensemble et de s'assurer qu'il est bien équilibré. Le nombre de compétences doit être suffisamment large pour refléter la diversité de pensée et d'expérience,

ainsi que la nationalité, la géographie ou le genre des membres du Conseil. Le tableau ci-dessous met en évidence les modalités retenues pour considérer qu'un membre du Conseil dispose d'une compétence essentielle, l'apport de ces compétences pour la Société, ainsi que le ou les Comité(s) de la Société pour lesquels chaque compétence essentielle est requise.

Compétences essentielles	Modalités retenues pour l'acquisition des compétences essentielles	Mise en œuvre au sein du Conseil ou de ses comités	Comités du Conseil au sein duquel la compétence essentielle est requise
Industrie (Mobilités et Tourisme)	Avoir travaillé pour une société concurrente et/ou dans un secteur d'activité en lien avec l'activité de la Société (voyages, loisir et mobilité)	Les membres du Conseil ayant une expérience dans cette industrie sont en mesure de vérifier la bonne mise en œuvre de la stratégie du Groupe	Comité des Rémunérations et des Nominations Comité Stratégique
International	Avoir une expérience professionnelle internationale et avoir travaillé et/ou vécu dans un pays étranger	Les membres du Conseil avec une expérience internationale sont en mesure d'évaluer les risques, les opportunités de croissance à l'international ainsi que le déploiement de la stratégie à l'international	Comité des Rémunérations et des Nominations Comité d'audit Comité Stratégique
Leadership & Direction	Être ou avoir été à des postes de direction, en tant que membre d'un organe dirigeant, Directeur Général ou cadre supérieur, incluant des expériences P&L	Les membres du Conseil avec des compétences en matière de direction et leadership sont en mesure d'évaluer le leadership du Directoire, la mise en œuvre de la stratégie et la bonne gestion des talents de la Société	Comité des Rémunérations et des Nominations
Finance & Fusions-Acquisitions	Avoir pour activité principale la finance ou les fusions-acquisitions et bénéficier d'une expertise financière	Les membres du Conseil ayant une compétence en Finance/Fusions-Acquisitions, sont en mesure d'évaluer les objectifs du Directoire, la revue de la performance et des comptes et les opportunités d'opérations de fusions-acquisitions	Comité d'audit Comité Stratégique
Expérience Client	Avoir travaillé pour une société qui place l'expérience client au cœur de ses préoccupations	Mise en place de la meilleure stratégie possible Identification des meilleurs moyens de développer la Société Évaluation des risques et des opportunités liés à l'évolution constante des attentes des clients	Comité d'audit Comité Stratégique
ESG (Environnement, Social et Gouvernance)	Disposer de compétences en matière environnementale (impact carbone, pollution et émissions de polluants, consommation d'eau...), sociale (gestion des talents Ressources Humaines et intégration globale, droit du travail, plans de succession, rémunérations...) et de Gouvernance (gouvernement d'entreprise, conformité, vie privée, éthique, corruption...)	Identification et anticipation des risques et opportunités non-financières qui pourraient avoir un impact matériel concret sur les activités de la Société	Comité des Rémunérations et des Nominations Comité d'audit Comité Stratégique
Transformation & Digital	Avoir dirigé une société ou bénéficié d'une expérience dans une industrie en transformation/mutation, ou avoir été membre d'un organe dirigeant d'une société dans le secteur des nouvelles technologies (matériels, logiciels, commerce électronique, cyber sécurité...)	Mise en place d'une stratégie efficiente et adaptée aux enjeux dans un secteur en transformation/mutation, notamment au regard des nouvelles technologies	Comité Stratégique

Description de la méthodologie utilisée

L'exercice d'identification, pour chaque membre du Conseil de surveillance, des compétences retenues dans la matrice nécessite d'identifier les compétences que les investisseurs doivent considérer comme (i) cohérentes avec le profil publié de chaque membre du Conseil (biographie sur le site de la Société, profil LinkedIn, etc.) que tout investisseur pourrait vérifier, (ii) pertinentes pour le rôle de chaque membre du Conseil (Président et/ou membre du Conseil et/ou d'un comité) pour s'assurer que le Conseil peut remplir son rôle de manière efficace, et (iii) nécessaires pour la stratégie et le succès à long terme de la Société.

Il s'agit d'un processus en deux étapes :

- d'abord, au niveau du Conseil de surveillance, il convient (i) de vérifier que toutes les compétences essentielles listées dans la matrice peuvent se retrouver au sein du Conseil et qu'aucune compétence ne soit pas ou peu représentée, et (ii) de vérifier que le Président du Conseil a les compétences nécessaires pour remplir sa mission. Pour ce dernier point, le Président du Conseil de surveil-

lance doit avoir une expérience significative en tant que haut-dirigeant et avoir des compétences en matière d'ESG, et plus particulièrement en matière de gouvernement d'entreprise ;

- ensuite, au niveau des comités, il convient de vérifier que les membres de chaque comité disposent des compétences nécessaires justifiant leur participation audit comité, tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessus.

L'objectif de la matrice et du Roadshow Gouvernance qui a suivi son élaboration était de mettre en avant les forces du Conseil de surveillance. Le Conseil de surveillance est hautement qualifié et dispose des compétences nécessaires pour définir une stratégie, surveiller et remettre en question les décisions du Directoire, superviser les performances financières et extra-financières et responsabiliser le Directoire afin de renforcer la création de valeur à long terme, conformément à l'objet de la Société. En outre, le Conseil de surveillance s'est efforcé de veiller à ce que la Société attire et retienne les talents pour mettre en œuvre sa stratégie et accélérer l'intégration numérique.

Synthèse de la composition du Conseil de surveillance de la Société à la date du présent Document d'Enregistrement Universel et taux de participation

Nom	Date de première nomination	Fin de Mandat	Indépendance	Diversité dans la composition du Conseil	Appartenance à un comité	Participation/ Nombre de réunions du Conseil en 2019	Taux de participation aux séances du Conseil en 2019	Taux de participation aux séances des comités en 2019	Taux de participation aux Conseils et comités en 2019
Jean-Paul Bailly	8/06/2015	2023	✓		Comité Stratégique	19/19	100 %	100 %	100 %
Pascal Bazin	8/06/2015	2022	✓		Comité d'audit, Comité des Rémunérations et des Nominations	19/19	100 %	100 %	100 %
Patrick Sayer	24/02/2015	2023			Comité Stratégique	11/17 ⁽¹⁾	64,7 % ⁽¹⁾	25 % ⁽¹⁾	57 % ⁽¹⁾
Philippe Audouin	24/02/2015	2021			Comité d'audit, Comité Stratégique	15/17 ⁽¹⁾	88,2 % ⁽¹⁾	88,9 %	88,5 % ⁽¹⁾
Virginie Fauvel	24/02/2015	2021	✓	Féminisation	Comité d'audit, Comité Stratégique	18/19	94,7 %	100 %	96,7 %
Petra Friedmann	17/05/2018	2022	✓	Féminisation Internationalisation	Comité des Rémunérations et des Nominations, Comité Stratégique	19/19	100 %	100 %	100 %
Sanford Miller	8/06/2015	2023	✓	Internationalisation		17/19	89,5 %	N/A	89,5 %
Amandine Ayrem	24/07/2017	2020		Féminisation		10/11 ⁽¹⁾⁽²⁾	90,9 % ⁽¹⁾⁽²⁾	N/A	90,91 % ⁽¹⁾⁽²⁾
Éric Schaefer	24/02/2015	2022			Comité des Rémunérations et des Nominations	9/17 ⁽¹⁾	52,9 % ⁽¹⁾	100 % ⁽¹⁾	63,6 % ⁽¹⁾
Kristin Neumann	10/05/2016	2020	✓	Féminisation Internationalisation	Comité d'audit	15/19	78,9 %	100 %	84 %
Adèle Mofiro	21/12/2018	2022	Membre représentant les salariés	Féminisation	Comité des Rémunérations et des Nominations	16/19	84,2 %	100 %	88 %

(1) Pour des raisons de conflits d'intérêts, Madame Amandine Ayrem et Messieurs Patrick Sayer, Philippe Audouin et Éric Schaefer n'ont pas pu assister aux réunions du Conseil et de ces comités au cours du mois de décembre 2019. Ces réunions, au cours desquelles, ils ont été absents, n'ont pas été comptabilisées dans le calcul du taux d'assiduité au cours de l'année 2019.

(2) Madame Amandine Ayrem n'a pas pu assister aux six réunions du Conseil de surveillance s'étant tenus de juillet à octobre en raison d'un congé maternité. Ces absences n'ont pas été comptabilisées dans le calcul du taux d'assiduité au cours de l'année 2019.

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 Adèle 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 la loi Pacte, un second représentant des salariés sera désigné en qualité de membre du Conseil de surveillance, au cours de l'année 2020. La désignation de ce second représentant des salariés sera effectuée par le Comité européen de la Société, lequel en a été officiellement informé lors de sa réunion du 12 février 2020. La Direction des Ressources Humaines de la Société organisera une réunion du bureau du Comité européen au début du second trimestre 2020 pour lui expliquer le rôle du Conseil de surveillance et rappeler les règles de nomination. Il sera ensuite demandé au Comité européen de désigner un représentant lors de sa réunion ordinaire de juin 2020.

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 2019, le nombre d'actions de la Société détenues par les salariés étant inférieur à 3 %, la Société ne remplit pas la condition de mise en œuvre de 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.

5.1.4 Application du Code AFEP-MEDEF

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier⁽¹⁾ 2020 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 24 février 2020, les recommandations dudit Code révisé.

Recommandations du Code AFEP-MEDEF

Accord de non-concurrence des membres du Directoire (article 24.4 du Code AFEP-MEDEF)

« 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 »

Politique de mixité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes (article 7.1 et 7.2 du Code AFEP-MEDEF)

« Sur proposition de la direction générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale présente au conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La direction générale informe annuellement le conseil des résultats obtenus.

Le conseil décrit, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ».

Les mandats de Madame Amandine Ayrem et de Madame Kristin Neumann arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Mesdames Kristin Neumann et Amandine Ayrem ayant indiqué ne pas demander le renouvellement de leur mandat pour des raisons personnelles et d'agenda, il sera proposé aux actionnaires de la Société, à l'occasion de l'Assemblée Générale Annuelle du 12 juin 2020 et sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations en date du 12 mars 2020, approuvé par le Conseil de surveillance du 13 mars 2020, de nommer Madame Martine Gerow et Madame Sophie Flak en remplacement, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera en 2024 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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.

Pratiques de la Société et justification

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.

En raison des délais extrêmement courts depuis la publication de cette nouvelle recommandation, la Direction des Ressources Humaines a indiqué au Comité des Rémunérations et des Nominations ne pas être en mesure de présenter au Comité puis au Conseil de surveillance les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La Direction des Ressources Humaines a proposé au Comité de faire cette présentation lors de la réunion du Comité devant se tenir en juillet 2020. Le Comité a accepté cette proposition de report au mois de juillet 2020 de la présentation des objectifs et du plan d'action.

Disponible sur le site Internet suivant https://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Code-Afep_Medef-révision-janvier-2020_-002.pdf.

5.1.5 Autres organes de direction

Madame Caroline Parot et Monsieur Fabrizio Ruggiero sont membres du Directoire depuis le 22 juillet 2016. Madame Caroline Parot a été nommée Présidente du Directoire par décision du Conseil de surveillance en date du 13 novembre 2016. Son mandat en qualité de Membre et Présidente du Directoire étant arrivé à échéance le 8 mars 2019, il 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 en qualité de Membre du Directoire et Directeur Général étant arrivé à échéance le 8 mars 2019, il a également été renouvelé pour une durée de quatre ans par décision du Conseil de surveillance en date du 21 décembre 2019.

Suite à la nomination de Monsieur Olivier Baldassari et de Monsieur Albéric Chopelin en qualité de membres du Directoire à compter respectivement du 1^{er} janvier 2019 et du 15 avril 2019, le Directoire est composé comme suit à la date du présent Document d'Enregistrement Universel :

- 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 ;
- Monsieur Albéric Chopelin, Membre du Directoire, Directeur Commerce et Clients.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2019, un Comité exécutif Groupe a apporté son assistance au Directoire sur le plan opérationnel dans la préparation et la mise en œuvre des décisions et des orientations définies par le Directoire. De plus, un Comité d'engagements a assuré le contrôle des projets financiers.

Conformément à l'article 7 du Code AFEP-MEDEF, dans sa version révisée en janvier 2020, le Conseil de surveillance doit déterminer, sur proposition de la direction générale, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La direction générale doit présenter au Conseil les modalités de mise en œuvre de ces objectifs, avec un plan d'action et

l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées, et informer annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil doit ensuite décrire, dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes ainsi que les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

Cette recommandation est applicable à compter des Assemblées Générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020. Il est toutefois recommandé que les conseils fassent leurs meilleurs efforts pour publier des objectifs en termes de féminisation, dès cette année.

En raison des délais extrêmement courts depuis la publication de cette nouvelle recommandation, la Direction des Ressources Humaines a indiqué au Comité des Rémunérations et des Nominations ne pas être en mesure de présenter au Comité puis au Conseil de surveillance les objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La Direction des Ressources Humaines a proposé au Comité de faire cette présentation lors de la réunion du Comité devant se tenir en juillet 2020. Le Comité a accepté cette proposition de report au mois de juillet 2020 de la présentation des objectifs et du plan d'action.

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 d'Enregistrement Universel, 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 Pays et Opérations
Fabrizio Ruggiero	Membre du Directoire – Directeur Général – Directeur <i>Business Units</i>
Albéric Chopelin	Membre du Directoire – Directeur Commerce et Clients
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 & Trucks</i>
Luc Péligny	Directeur financier Groupe
Denis Langlois	Directeur des Ressources Humaines Groupe
Damien Basselier	Directeur Technologie et Produits Groupe
Franck Rohard	Secrétaire Général et Directeur Juridique Groupe
Xavier Corouge	Directeur <i>Business Unit Urban Mobility</i>
José Blanco	Directeur <i>Business Unit Low Cost</i>
Aurélia Cheval	Directrice de la stratégie Groupe

Comité d'engagements

Le Comité d'engagements se réunit aussi souvent que nécessaire et a pour principales missions l'analyse, la structuration, le contrôle et la validation subséquente des équilibres économiques et financiers des engagements 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) au regard de la politique définie par le Directoire.

Ce Comité 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 55 fois au cours de l'année 2019 et a donné son approbation pour la mise en œuvre de 42 projets ou réponses à appel d'offre.

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 de la Société 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.

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 12 juin 2020, une modification statutaire aux termes de la 32^e résolution, permettant une procédure de consultation écrite pour les décisions du Conseil de surveillance, conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce.

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.

Suite à l'adoption de l'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, le règlement intérieur du Conseil de surveillance sera mis à jour afin d'intégrer l'étude du ratio d'équité dans le périmètre de sa mission.

5.2.2 Activités du Conseil de surveillance en 2019

Fréquence, durée et participation aux réunions

Au cours de l'exercice 2019, 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 17 juin 2019 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 onze séances du Conseil de surveillance qui se sont déroulées sous forme de conférences téléphoniques d'environ une heure chacune. Ainsi, au cours de l'exercice 2019, le Conseil de surveillance s'est réuni 19 fois au total (contre 15 réunions en 2018).

Le taux de participation global des membres du Conseil aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités est de 87,1% en 2019. 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 d'Enregistrement Universel.

Activités du Conseil de surveillance en 2019

Les activités du Conseil de surveillance en 2019 ont principalement concerné les sujets suivants :

- la revue des comptes annuels et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2018;
- la revue des comptes annuels et consolidés du premier semestre 2019;
- la revue des comptes consolidés des premier et troisième trimestres 2019;
- la revue des projets de communications financières;
- la politique de dividende;

- les propositions d'affectation du résultat de l'exercice 2018;
- la revue de la politique de financement : le Conseil a notamment renouvelé les autorisations financières et juridiques consenties;
- la revue approfondie de la stratégie à l'occasion d'une journée de séminaire;
- l'examen du budget 2020; 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 26 avril 2019 et à l'adoption des rapports et projets de résolutions qui lui ont été soumis;
- l'examen du Document de Référence 2018 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; et
- la revue de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes.

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 de la rémunération des membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 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;
- la nomination de Monsieur Albéric Chopelin 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 de ses 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 débattues 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.

Conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance et des 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 menée à la fin de l'année 2019 par un cabinet extérieur indépendant et présentée au Conseil de surveillance du 27 janvier 2020.

Au cours de ce processus, chaque membre du Conseil de surveillance a été interrogé de manière confidentielle par ce cabinet extérieur indépendant. Les mêmes questions leur ont été posées, lesquelles couvraient la bonne gouvernance et les activités du Conseil, son efficacité, sa composition, ses rôles et domaines d'expertise, son implication et son engagement, sa participation aux plans de succession et le fonctionnement de ses comités. Outre une évaluation du fonctionnement collectif du Conseil de surveillance, les contributions individuelles des membres du Conseil ont également été évaluées, ce qui a permis au Président du Conseil d'apporter une analyse constructive.

Cette évaluation a permis de mettre en évidence que les axes d'amélioration identifiés lors de la précédente évaluation du Conseil de surveillance et présentés le 20 mars 2019 ont été presque entièrement mis en œuvre, notamment s'agissant des plans de succession des membres du Comité exécutif Groupe, de l'équilibre entre présentation et discussion lors des réunions du Conseil, des taux de participation à ces réunions et de l'articulation entre le Comité Stratégique et le Conseil au sens large.

L'évaluation menée en 2019 a identifié de nouveaux axes d'amélioration, et notamment le temps consacré à la stratégie, la mise en œuvre de « sessions exécutives » régulières, les plans de succession des membres du Conseil de surveillance et une meilleure visibilité sur l'agenda des réunions et des activités du Conseil.

Les axes d'amélioration suggérés par le rapport ont été présentés et discutés lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 février 2020, lors d'un point de l'ordre du jour consacré à la discussion sur fonctionnement du Conseil de surveillance.

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 d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, le Conseil de surveillance en date du 18 septembre 2019 a décidé la création d'un Comité *ad hoc* dont les missions et le fonctionnement sont présentés à la Section 5.2.3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

En application du second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil de surveillance en date du 24 février 2020 a approuvé les termes de la charte interne d'Europcar Mobility Group sur la procédure relative aux conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. La mise en œuvre de la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, fera partie intégrante des missions du Comité d'audit.

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 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 du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel.

Composition du Comité d'audit et taux de participation

Membres	Indépendance	Taux de participation
Kristin Neumann (Présidente)	✓	100 %
Philippe Audouin		80 %
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 audités 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 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Comité d'audit s'est réuni six fois avec un taux de participation de ses membres de 95 %. En 2019, le Comité d'audit a notamment étudié et/ou formulé des avis sur les questions suivantes :

- la revue des comptes annuels et comptes consolidés 2018 et du premier semestre 2019 ;
- la revue des comptes des premier et troisième trimestres 2019 ;
- 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 d'Enregistrement Universel, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé des 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	100 %

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 indépen-

dants 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, eu 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.
- la détermination des principes, critères et éléments de la rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2019 et notamment leur rémunération fixe et la fixation des critères de détermination de leur rémunération variable ;
- la présentation puis le lancement du projet de plan d'actionnariat salarié we Share 2019 ;
- la nomination de nouveaux membres 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, 2017 et 2018 ;
- l'étude et 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 2019 ;
- 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.

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 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni six fois avec un taux de participation global de ses membres de 100 %.

En 2019, 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 2018 sur la base des états financiers pour l'exercice 2018 ;

5.2.3.3 Comité Stratégique

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 d'Enregistrement Universel, 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		25 %
Petra Friedmann	✓	100 %
Virginie Fauvel	✓	100 %
Philippe Audouin		100 %

Mission (article 1 du règlement intérieur du Comité Stratégique)

Le Comité Stratégique a été créé en mars 2018 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.

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 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Comité Stratégique s'est réuni cinq fois avec un taux de participation global de ses membres de 85 %.

En 2019, 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, et en particulier sur l'élaboration du plan stratégique 2023 et l'acquisition de Fox aux États-Unis.

5.2.3.4 Comité *ad hoc*

Composition

Le Comité *ad hoc* est composé de trois membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF. Pour des raisons de confidentialité et afin que ses membres ne fassent pas l'objet de pression ou de communication, il a été décidé de conserver leur identité non publique.

Mission et réunions

Le Comité *ad hoc* a été créé lors de la réunion du Conseil de surveillance du 18 septembre 2019 avec pour mission de suivre, pour le compte du Conseil de surveillance, le processus de revue stratégique initié par Eurazeo.

Le Comité *ad hoc* assure le suivi et la revue des développements du projet de cession de la participation d'Eurazeo au capital de la Société, et notamment la revue de la liste des investisseurs potentiels, le suivi de la sélection des investisseurs potentiels au premier tour, l'obtention des informations relatives aux lettres d'intention indicatives, la revue du choix de l'investisseur retenu au second tour (et aux tours suivants, le cas échéant), le suivi du processus, l'information des membres du Conseil de surveillance, l'évaluation de la nature des informations transmises aux investisseurs et la communication.

Le Comité *ad hoc* a également pour mission d'analyser et vérifier le respect des règles de bonne gouvernance dans le cadre du processus, notamment en matière de conflits d'intérêts et du principe d'égalité entre les actionnaires. Il assure des échanges fréquents avec le Directoire ainsi qu'avec les conseils financiers et juridiques de la Société et/ou du Conseil de surveillance. Il émet des avis et recommandations au Conseil de surveillance dans les domaines relevant de sa mission chaque fois qu'il le juge approprié. Le cas échéant, le Comité *ad hoc* pourrait superviser la mission de l'expert indépendant qui pourrait être désigné par la Société en application de l'article 261-1 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers dans le cadre de toute opération résultant du projet de cession de la participation d'Eurazeo au capital de la Société, ou de toute proposition ou projet alternatif ou concurrent.

ACTIVITÉ DU COMITÉ *AD HOC* EN 2019

Dans le cadre de leur mission, les membres de ce Comité *ad hoc* indépendant échangent de manière régulière avec l'ensemble des parties prenantes.

Au cours de l'exercice 2019, le Comité *ad hoc* s'est réuni neuf fois avec un taux de participation global de ses membres de 100 %.

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 des articles L. 225-68 et L. 225-37-3 à L. 225-37-5 du Code de commerce, le rapport du Conseil de surveillance comprend pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 les éléments et informations suivantes :

- 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 2019 ;
- la politique de rémunération prévue à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ;
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés durant l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux mandataires sociaux, en ce compris une description des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances à la suite desquelles ils ont été attribués et, plus largement, l'ensemble des informations prévues par l'article L. 225-37-3 du Code de commerce ;
- 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 ;
- la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés par chacun des mandataires sociaux de la Société dans d'autres sociétés au cours de l'exercice écoulé ;
- un état des conventions conclues (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 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 au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital ;

- la composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance ;
- la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, les objectifs et les modalités de mise en œuvre de cette politique, les résultats obtenus, ainsi que l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance ;
- les limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de surveillance ;
- le fait que la Société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise, ainsi que les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été ;
- les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;
- une description de la procédure prévue au second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, ainsi que sa mise en œuvre ;
- les éléments d'information prévus par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce ;

Le présent Document d'Enregistrement Universel 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 d'Enregistrement Universel 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 24 février 2020 et du 20 mars 2020.

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport de gestion établi par le Directoire et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	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 2019	5.11 5.12
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, des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus et description de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance	5.1.3.5
Description de la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif, mis en place par la direction générale en vue de l'assister et résultats en matière de mixité dans les 10 % des postes à plus forte responsabilité	5.1.5
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
Politique de rémunération des mandataires sociaux dont le détail est visé à l'article R. 225-29-1 du Code de commerce	3.5.1.1 3.5.1.2
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2019 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
Informations au titre de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce pour chaque mandataire social, y compris les mandataires sociaux dont le mandat a pris fin et ceux nouvellement nommés au cours de l'exercice écoulé	
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux mandataires sociaux en distinguant les éléments fixes, variables et exceptionnels versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé, ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice	5.3
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	5.3
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	5.3.1.1
Engagements de toute nature pris par la Société	5.3
Toute rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	5.3
Ratios entre le niveau de la rémunération de chacun des dirigeants et, d'une part la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la sociétés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux	5.3
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société, autres que les dirigeants, et des ratios d'équité, au cours des cinq exercices les plus récents au moins	5.3
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	5.3
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au II de l'article L. 225-100 du Code de commerce a été pris en compte	5.3.1.1 5.3.2.1
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération	5.3

Sections
correspondantes du
présent Document
d'Enregistrement
Universel

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	5.3.2.2
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 faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019	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	N/A
Description et mise en œuvre de la procédure prévue au second alinéa de l'article L. 225-39 du Code de commerce permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions	5.2.3

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

La politique de rémunération des membres du Directoire est structurée de façon à respecter l'intérêt social de la Société et sa pérennité. En particulier les critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle et les conditions de performance de la rémunération à long terme décrits ci-après sont définis en fonction de la stratégie commerciale de la Société et de ses objectifs pluriannuels.

Lors de la nomination d'un membre du Directoire le Conseil de surveillance décide, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations de l'ensemble des conditions d'exécution du mandat du nouveau membre du Directoire, et en particulier de la durée des mandats et des conditions de révocation applicables.

5.3.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire pour l'exercice 2020

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, garantissant ainsi l'absence de tout conflit d'intérêts potentiel. Les décisions sur la

rémunération des membres du Directoire sont prises 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 2016 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 et la structure de rémunération des membres du Directoire.

Ainsi, lors de sa réflexion sur l'évolution de la politique de rémunération, pour les années 2019 et suivantes, 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 2016 :

- l'évolution du chiffre d'affaires qui est ainsi passé de 2,1 milliards d'euros à 3 milliards d'euros en 2019 ;
- l'évolution du nombre de collaborateurs qui est passé de 7 000 à plus de 12 000 en 2019 ; et
- l'internationalisation du Groupe présent dans plus de 130 pays et territoires dont 21 Filiales Pays en 2019.

Le principe des études comparatives effectuées par le cabinet indépendant, notamment la mise à jour fin 2018, était 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.

Fin 2019, l'échantillon de sociétés comparables sur le marché français était 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 était constitué de 20 sociétés italiennes comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs ou d'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-à-Porter.

L'échantillon international, défini par le cabinet indépendant, était constitué de 21 sociétés comparables au Groupe en termes de chiffre d'affaires, d'effectifs ou d'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 États-Unis et une ayant son siège social au sein de l'Union européenne). Les 18 autres sociétés ont leur siège social au sein de l'Union européenne et étaient 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.

Structure de la rémunération

La rémunération de chaque Membre du Directoire, telle que reconduite par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 24 février 2020, 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.

Les membres du Directoire pourraient également se voir verser des indemnités liées à une clause de non concurrence telle que décrite à la Section 5.3.1.7 du présent Document d'Enregistrement Universel. 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 5.3.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

SYNTHÈSES DES PRINCIPES ET CRITÈRES APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 26 AVRIL 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 à la Présidente du Directoire, au Directeur Général et membre du Directoire ainsi qu'aux autres membres du Directoire et applicables au titre de l'exercice 2019 ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 (18^e à 20^e résolutions).

Rémunération fixe 2020

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.

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 de 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^{er} mai 2019.

Cet ajustement de la rémunération fixe de ces membres du Directoire applicable en 2019 s'inscrivait ainsi à la fois dans le cadre de la révision triennale et est en cohérence avec les événements qui ont affecté l'entreprise depuis 2016 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.

Compte tenu du principe selon lequel la rémunération fixe des membres du Directoire ne pourrait faire l'objet de révision qu'à échéance triennale, du fait que les rémunérations fixes de Madame Caroline Parot et de Monsieur Fabrizio Ruggiero aient été revues en date du 1^{er} mai 2019 et enfin du fait que Messieurs Olivier Baldassari et Albéric Chopelin aient rejoint le Groupe il y a moins de trois ans, aucune proposition d'ajustement de rémunération fixe d'un Membre du Directoire n'est faite au titre de l'année 2020.

L'étude comparative confiée à un cabinet indépendant durant le dernier trimestre 2018 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 a ainsi été portée à 575 000 euros à compter du 1^{er} 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. Le Conseil de surveillance en date du 24 février 2020 sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé le maintien à l'identique de cette rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, Madame Caroline Parot a souhaité une réduction de sa rémunération fixe annuelle 2020 de 25 % à compter du 1^{er} avril 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020. Sa rémunération fixe annuelle projetée pour l'année 2020 sera en conséquence de 467 200 euros.

L'étude comparative confiée à un cabinet indépendant durant le dernier trimestre 2018 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 a ainsi été portée à 415 000 euros à compter du 1^{er} mai 2019, soit une augmentation de 12,2 % par rapport à sa rémunération fixe annuelle de 2018. Le Conseil de surveillance en date du 24 février 2020 sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé le maintien à l'identique de cette rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, Monsieur Fabrizio Ruggiero a souhaité une réduction de sa rémunération fixe annuelle 2020 de 25 % à compter du 1^{er} avril 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020. Sa rémunération annuelle fixe projetée pour l'année 2020 sera en conséquence de 337 200 euros.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Olivier Baldassari s'est élevée pour 2019 à 330 000 euros. Le Conseil de surveillance en date du 24 février 2020 sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé le maintien à l'identique de cette rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, Monsieur Olivier Baldassari a souhaité une réduction de sa rémunération fixe annuelle 2020 de 25 % à compter du 1^{er} avril 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020. Sa rémunération annuelle fixe projetée pour l'année 2020 sera en conséquence de 268 125 euros.

La rémunération fixe annuelle de Monsieur Albéric Chopelin s'est élevée pour 2019 à compter de son arrivée dans le Groupe à 400 000 euros sur une base *pro rata temporis*. Le Conseil de surveillance en date du 24 février 2020 sur recommandation du Comité des rémunérations a décidé le maintien à l'identique de cette rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2020.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, Monsieur Albéric Chopelin a souhaité une réduction de sa rémunération fixe annuelle 2020 de 25 % à compter du 1^{er} avril 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020. Sa rémunération annuelle fixe projetée pour l'année 2020 sera en conséquence de 325 000 euros.

Rémunération Variable Annuelle 2020

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 « Rémunération variable 2019 des membres du Directoire » pour plus d'informations sur la rémunération variable 2019 des membres du Directoire.

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, en cas de dépassement significatif de la cible et 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 2019 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 2020 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 2020 n'excéderait pas 255 % de leur rémunération fixe annuelle.

Description des éléments composant la Rémunération Variable Annuelle 2020

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 24 février 2020, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations réuni le 21 février 2020, a décidé de reconduire les principes mis en œuvre en 2019 et d'arrêter les critères quantifiables et qualitatifs applicables en 2020, 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 2021 par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations lors de

l'examen des comptes de l'exercice 2020, 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 2020. Par ailleurs, le Conseil de surveillance a également décidé de reconduire la pondération des critères quantifiables applicables en 2020, à l'identique de celle applicable en 2019.

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 2020, 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.

Critères qualitatifs et quantifiables 2020

(arrêtés par le Conseil de surveillance du 24 février 2020)

	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 %	22,50 %
Résultat net consolidé	15 %	22,50 %
Total avant application du coefficient « à la cible » lié au <i>Net Promoter Score</i>	100 %	135 %
Total après application du coefficient maximum lié au <i>Net Promoter Score</i>	115 %	155 %

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.

DESCRIPTION DES CRITÈRES QUANTIFIABLES 2020

Le Conseil de surveillance réuni le 24 février 2020, a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 21 février 2020, 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 (incluant *Urban Mobility* et excluant les nouvelles acquisitions non budgétées) (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 du Groupe (incluant *Urban Mobility* et excluant les nouvelles acquisitions non budgétées) (*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.

Aux vues de la situation et des décisions de fermetures et de confinement décidées par plusieurs états Européens, le Groupe considère que les objectifs 2020 associés à ces critères ne sont plus d'actualité et qu'il est prématuré d'estimer les impacts de la crise actuelle sur ses ambitions à court et moyen-terme. Ces impacts dépendront en effet de la durée de la pandémie et de la vitesse avec laquelle les économies locales redémarreront.

Les nouveaux objectifs quantifiables pour 2020 correspondant à chacun des critères mentionnés ci-dessus seront fixés par le Conseil de surveillance dès lors qu'une nouvelle prévision aura été établie dans un environnement stabilisé pour le Groupe pour l'exercice 2020, en ligne avec cette prévision.

Ces nouveaux éléments seront communiqués aux actionnaires et dûment justifiés, notamment au regard de leur alignement avec la performance du Groupe, les intérêts des actionnaires et l'intérêt social, et resteraient soumis au vote contraignant ex post des actionnaires à l'Assemblée Générale approuvant les comptes clos au 31 décembre 2020.

DESCRIPTION DES CRITÈRES QUALITATIFS 2020

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.

Le Conseil de surveillance, anticipant que l'épidémie de Covid-19 aura un impact significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la performance financière du Groupe, a décidé, à titre exceptionnel pour l'année 2020, de définir trois objectifs qualitatifs identiques pour les membres du Directoire, portant sur :

- l'exécution opérationnelle avec la définition et la mise en place des plans de réponse immédiate et à court terme aux conséquences de l'épidémie de Covid-19 sur l'activité du Groupe et sa situation financière;
- l'exécution opérationnelle avec la définition et la mise en place des plans de reprise de l'activité du Groupe à la sortie de l'épidémie de Covid-19; et
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises, avec le déploiement des priorités « Rendre la mobilité accessible » et « Être un employeur responsable ».

Au titre de l'exercice 2020, 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.

Il n'est pas prévu la possibilité pour la Société de demander aux membres du Directoire restitution de tout ou partie de leur rémunération variable annuelle.

Pouvoir discrétionnaire du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, se réserve la

possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération des membres du Directoire, en application de l'article L. 225-82-2 I du Code de commerce et dans le respect de l'article L. 225-100 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières, imprévisibles et non reflétées dans les critères de rémunération variable, telle que l'épidémie de Covid-19 ayant débutée en Chine en décembre 2019, qui pourraient justifier que le Conseil de surveillance ajuste, de façon exceptionnelle et tant à la hausse qu'à la baisse, l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance des membres du Directoire que celle du Groupe. Cet ajustement pourrait être effectué sur la rémunération variable des membres du Directoire par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, dans la limite du plafond relatif à la rémunération variable de 155% de la rémunération fixe, après que le Conseil de surveillance aura dûment motivé sa décision. Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil de surveillance de cette faculté.

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 12 juin 2020, l'approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire telle que décrite à la présente Section du Document d'Enregistrement Universel.

Par ailleurs, le versement des éléments de rémunération, variables attribués à chaque Membre du Directoire, au titre de l'exercice 2020, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelées à approuver, en 2021, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2020.

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'attributions 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 2020, 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 21 février 2020, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 24 février 2020 a confirmé la reconduction des 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 5.3.1.3.1 à 5.3.1.3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Se reporter aux Sections 5.3.1.3.1, 5.3.1.3.2 et 5.3.1.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2017, 2018 et 2019 et à la Section 5.3.1.3.4 pour plus d'informations sur l'attribution d'actions de performance aux membres du Directoire en 2020.

Avantages en nature

Au titre de l'exercice 2020, 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.

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.

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 5.3.1.6 et 5.3.1.7. du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.3.1.2 Composition de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019

Approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 tels que présentés à la présente Section 5.3.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel 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 12 juin 2020.

La rémunération totale de chacun des membres du Directoire, et chacun des éléments qui la composent et sont décrits ci-après, respectent la politique de rémunération approuvée, et reflètent la performance de la Société pour l'année 2019.

A) RÉMUNÉRATION FIXE 2019 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Compte-tenu de la politique de rémunération présentée à la Section 5.3.1.1, la rémunération fixe annuelle perçue par les membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 est la suivante :

- la rémunération fixe annuelle de Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2019 s'élève à 510 000 euros annuels du 1^{er} janvier 2019 au 30 avril 2019, puis à 575 000 euros annuels du 1^{er} mai 2019 au 31 décembre 2019, soit un total *prorata temporis* pour l'année 2019 de 553 336 euros ;
- la rémunération fixe annuelle de Monsieur Fabrizio Ruggiero au titre de l'exercice 2019 s'élève à 370 000 euros annuels du 1^{er} janvier 2019 au 30 avril 2019, puis à 415 000 euros annuels du 1^{er} mai 2019 au 31 décembre 2019, soit un total *prorata temporis* pour l'année 2019 de 401 154 euros ;
- la rémunération fixe annuelle de Monsieur Olivier Baldassari au titre de l'exercice 2019 s'élève à 329 113 euros ; et
- la rémunération fixe annuelle de Monsieur Albéric Chopelin au titre de l'exercice 2019 s'élève à 400 000 euros annuels à compter de son arrivée dans le Groupe au 15 avril 2019, soit un total *prorata temporis* pour l'année 2019 de 284 450 euros.

B) RÉMUNÉRATION VARIABLE 2019 DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Compte-tenu de la politique de rémunération présentée à la Section 5.3.1.1, la rémunération variable due aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019 est la suivante.

Les trois objectifs qualitatifs de Madame Caroline Parot portaient 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 portaient 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 rentabilité 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 portaient 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, en particulier la réalisation opérationnelle du programme de réduction des frais de structure non opérationnels HQ2020, et la Responsabilité Sociétale des Entreprises, en particulier le déploiement dans l'ensemble des pays du Groupe du programme *Commit together!*

Les trois objectifs de Monsieur Albéric Chopelin portaient 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 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.

Le *Net Promoter Score* atteint par le Groupe en 2019 s'est élevé à 49,62 %, supérieur à l'objectif cible fixé, et le coefficient multiplicateur calculé en conséquence par interpolation ressort à 101 %.

Détermination de la Rémunération Variable Annuelle au titre de l'exercice 2019

Le Conseil de surveillance du 24 février 2020, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 21 février 2020, a (i) évalué et arrêté le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2019 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 2019 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 2019 et a exposé les motifs de sa décision relative au niveau d'atteinte des critères qualitatifs pour chacun d'entre eux.

L'appréciation des niveaux d'atteinte de chacun des objectifs individuels des membres du Directoire aurait conduit à un versement de variable au titre de 2019.

Le Directoire a proposé au Conseil de surveillance, au vu des résultats financiers globaux du Groupe, de ne pas se voir verser de variable.

Le Conseil de surveillance, tout en reconnaissant qu'une partie des objectifs qualitatifs 2019 a été atteinte, recommande de suivre cette position.

Le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2019 de chacun des membres du Directoire est présenté dans le tableau ci-dessous.

Critères	Niveau d'atteinte des objectifs			
	Caroline Parot	Fabrizio Ruggiero	Olivier Baldassari	Albéric Chopelin
Critères qualitatifs	0 %	0 %	0 %	0 %
EBITDA Groupe	0 %	0 %	0 %	0 %
Chiffre d'affaires	0 %	0 %	0 %	0 %
Résultat net consolidé	0 %	0 %	0 %	0 %
Total avant application du coefficient lié au <i>Net Promoter Score</i>	0 %	0 %	0 %	0 %
Total après application du coefficient 2019 lié au <i>Net Promoter Score</i>	0 %	0 %	0 %	0 %

La Rémunération Variable Annuelle due à Madame Caroline Parot au titre de l'exercice 2019 est égale à 0 euro.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Fabrizio Ruggiero au titre de l'exercice 2019 est égale à 0 euro.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Olivier Baldassari au titre de l'exercice 2019 est égale à 0 euro.

La Rémunération Variable Annuelle due à Monsieur Albéric Chopelin au titre de l'exercice 2019 est égale à 0 euro.

Le détail des montants correspondants aux rémunérations des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019, figure aux tableaux de la Section 5.3.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document d'Enregistrement Universel.

C) RÉMUNÉRATION LONG TERME : ACTIONS DE PERFORMANCE

Se reporter à la Section 5.3.1.3.3 s'agissant des actions de performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019.

D) PRIME EXCEPTIONNELLE

Aucune prime exceptionnelle n'a été versée ou attribuée aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2019.

E) AVANTAGES EN NATURE EN 2019

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 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.

Monsieur Olivier Baldassari a bénéficié d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel.

Monsieur Albéric Chopelin a bénéficié d'une voiture de fonction, d'une couverture santé/prévoyance, d'un bilan de santé annuel.

5.3.1.3 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.

5.3.1.3.1 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 1^{er} 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 d'Enregistrement Universel.

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 d'Enregistrement Universel.

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 d'Enregistrement Universel. L'acquisition définitive de 80 % des actions attribuées dans le cadre du Plan AGA 2017 a été faite par attribution d'actions existantes auto-détenues par la Société, soit un total de 395 920 actions.

5.3.1.3.2 Attribution d'actions de performance en 2018

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale du 10 mai 2016, aux termes de sa 12^e 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 d'Enregistrement Universel, 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 Mobility Group par rapport à la performance d'un indice composite de TSR sur une période allant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1^{er} 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 Group 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^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2019 et entre le 1^{er} 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 Mobility Group 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 d'Enregistrement Universel. 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 d'Enregistrement Universel.

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 d'Enregistrement Universel.

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.

5.3.1.3.3 Attribution d'actions de performance en 2019

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019, aux termes de sa 32^e 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 2019

Dans le respect des principes décrits à la Section 5.3.1.1 « Politique de rémunération des membres du Directoire » du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 Mobility Group par rapport à la performance d'un indice composite de TSR sur une période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2020 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1^{er} 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 d'Enregistrement Universel (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 d'Enregistrement Universel (*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 Group 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^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2020 et entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2021.

Un TSR Europcar Mobility Group 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. 225-197-111 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.

Concernant plus particulièrement les membres du Directoire, le nombre d'actions de performance qui pouvaient leur être attribué en 2019 ne pouvait 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.

Un total de 968 000 actions de performance a été attribué dans le cadre du Plan AGA 2019 à un total de 107 bénéficiaires dont un montant total de 235 000 actions de performance aux membres du Directoire ; ces attributions aux mandataires sociaux représentant 0,15 % du capital social à la date d'attribution.

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 d'Enregistrement Universel.

Le détail des AGA attribuées aux membres du Directoire au cours de l'exercice 2019 est décrit au Tableau 11 à la Section 5.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.3.1.3.4 Attributions d'actions de performance en 2020

Après recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 13 mars 2020, a décidé de ne pas mettre en œuvre en 2020 de plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des

membres du Directoire, des cadres dirigeants ou de certains autres cadres du Groupe. Il est précisé que toute attribution d'actions gratuites aux membres du Directoire en 2021 et 2022 respectera les plafonds actuels prévus dans la politique de rémunération.

5.3.1.4 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.

En application des termes et conditions des actions de préférence de catégorie C et D, en raison de l'absence de demande de conversion en actions ordinaires avant le 31 décembre 2019, les actions de préférence C et D ont été automatiquement et totalement converties en actions ordinaires le 31 décembre 2019 avec un ratio de conversion de une action de préférence C ou D donnant droit à une action ordinaire d'une valeur nominale de 1 euro. 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 d'Enregistrement Universel.

5.3.1.5 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^{er} 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^{er} 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 en date du 19 octobre 2018, avec effet au 1^{er} janvier 2019, aux termes duquel Monsieur Olivier Baldassari occupe les fonctions de Directeur Pays et Opérations.

Monsieur Albéric Chopelin est titulaire d'un contrat de travail avec la Société en date du 5 février 2019, avec effet au 15 avril 2019, aux termes duquel Monsieur Albéric Chopelin occupe les fonctions de Directeur Commerce et Clients.

5.3.1.6 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 Pays et Opérations 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, 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 d'Enregistrement Universel, 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.

5.3.1.7 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 Fabrizio Ruggiero, Olivier Baldassari et Albéric Chopelin viendra en déduction de l'indemnité de non-concurrence de 50 % susvisée.

Il est précisé qu'en cas de départ de Monsieur Fabrizio Ruggiero, de Monsieur Olivier Baldassari 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.

5.3.1.8 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 la sécurité sociale.

5.3.1.9 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit en faveur de Madame Caroline Parot, une assurance chômage mandataire social.

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 répartition de 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. La rémunération totale pouvant être allouée aux membres du Conseil de surveillance dans le cadre des réunions du Conseil et des comités est de 550 000 euros par an, enveloppe annuelle globale approuvée lors de l'Assemblée Générale de la Société en date du 17 mai 2018 aux termes de sa 17^e résolution.

Elle est constituée :

- d'une rémunération annuelle fixe de 30 000 euros attribuée au Président du Conseil de surveillance au titre de ses fonctions ;
- d'une rémunération annuelle (anciennement dénommée jetons de présence) allouée à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance et composée d'une partie fixe égale à 15 000 euros et d'une partie variable qui leur est versée à raison de leur assiduité aux réunions du Conseil de surveillance et de ses comités ; 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. À titre d'illustration, le montant fixe alloué aux réunions physiques du Conseil est de 3 000 euros et le montant alloué aux réunions par conférence téléphonique du Conseil est de 750 euros en 2019 ;
- d'une rémunération annuelle (anciennement dénommée jetons de présence) allouée aux membres des Comités du Conseil, cette partie variable étant versée à raison de la participation effective aux réunions du Comité d'audit, aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations, aux réunions du Comité Stratégique avec un supplément de 50 % pour le Président du Comité ou à tout autre comité créé ou à créer tel que le comité *ad hoc*, comité créé en octobre 2019, dans le cadre du projet de cession de la participation d'Eurazeo au capital de la Société. Ce Comité *ad hoc* est composé de trois membres et ses réunions étant généralement d'une durée d'une heure. Il est prévu en janvier 2020, la tenue de 13 réunions du Comité *ad hoc* au cours de l'année 2020.

Le montant variable alloué en fonction de la présence effective d'un membre à chaque réunion physique ou téléphonique du Conseil ou à chaque réunion de comité du Conseil peut évoluer à la hausse ou à la baisse en fonction du nombre réel de réunions s'étant tenues au cours de l'année et est décidé par le Conseil de surveillance du mois de décembre, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant variable alloué, en cas de participation effective d'un membre, à 100 % des séances du Conseil de surveillance et de ses comités, tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2020, la part variable annuelle de la rémunération (anciennement dénommée jetons de présence) due à un membre du Conseil (à l'exception de son Président) serait prépondérante par rapport à la part fixe de la rémunération (jetons de présence).

Le Président du Conseil de surveillance bénéficie d'une rémunération fixe annuelle 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 peut bénéficier par ailleurs d'un véhicule de fonction mis à sa disposition ou d'une formule « Nouvelles Mobilités » d'un montant équivalent mais Monsieur Jean-Paul Bailly n'a pas souhaité en bénéficier en 2019 et ne souhaite pas en bénéficier en 2020. Par ailleurs, dans le contexte du Covid-19, Monsieur Jean-Paul Bailly a souhaité que sa rémunération fixe annuelle en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, soit réduite de 25 % au titre de l'année 2020, soit 123 750 euros au lieu de 165 000 euros. Monsieur Jean-Paul Bailly a également souhaité que cette rémunération usuellement versée à la fin de chaque trimestre soit versée en totalité au quatrième trimestre 2020, étant précisé qu'au versement n'a eu lieu fin mars 2020.

Des rémunérations exceptionnelles pourraient être allouées par le Conseil de surveillance pour des missions ou mandats spécifiques qui leur sont confiés.

Le Président du Conseil de surveillance, de même que les autres membres, ne bénéficient d'aucune attribution d'options ou d'actions de performance ni d'aucune indemnité de départ de quelque nature que ce soit.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, l'ensemble des membres du Conseil de surveillance de la Société ont décidé à l'unanimité de diminuer de 25 % le montant de leurs jetons de présence 2020.

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 12 juin 2020, l'approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, tels que décrits à la présente Section 5.3.2.1 du Document d'Enregistrement Universel.

5.3.2.2 Rémunération 2019 des membres du Conseil de surveillance

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 la rémunération pour l'exercice 2019 selon les principes suivants :

- 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 :
 - 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 : 1848 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.

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 d'attribuer à Monsieur Jean-Paul Bailly pour l'exercice 2019, 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.

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 aux États-Unis. Cette rémunération d'un montant total de 24 000 euros brut a été versée mensuellement au cours du premier semestre 2019.

Les éléments de rémunération dus ou attribués au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019, tels que présentés ci-dessus à la présente Section 5.3.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel 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 12 juin 2020.

Le montant brut total de la rémunération annuelle (jetons de présence) attribuée aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 et versés en 2019 s'élève à 549 990 euros. Pour plus d'informations sur ces montants, se reporter au Tableau 3 « Rémunération annuelle (jetons de présence) attribuée 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 d'Enregistrement Universel.

Conformément à l'article L. 225-45 du Code de commerce, lorsque la proportion des membres du Conseil de surveillance de chaque sexe est inférieure à 40 %, le versement de la rémunération fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance est suspendu. Le Conseil de surveillance de la Société étant composé à 40 % de femmes, l'article L. 225-45 précité n'est pas applicable à la Société et le versement de la rémunération fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019, tel que décrite à la présente Section 5.3.2.2, n'est en conséquence pas suspendu. Pour plus d'informations sur la politique de diversité des membres du Conseil de surveillance, se reporter à la Section 5.1.3.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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

<i>(en euros)</i>	2019	2018
Caroline Parot – Présidente du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	570 578	933 174
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)	509 120	686 695
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 079 698	1 619 869

(en euros)	2019	2018
Fabrizio Ruggiero – Directeur Général, Directeur des Business Units et Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	486 537	737 985
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)	367 040	498 183
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	853 577	1 236 168

(en euros)	2019	2018
Olivier Baldassari – Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	333 925	-
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)	278 240	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	612 165	-

(en euros)	2019	2018
Alberic Chopelin – Directeur Commerce et Clients et Membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	287 680	-
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)	236 800	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	524 480	-

Tableau 2 – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	Montants au titre de l'exercice 2019		Montants au titre de l'exercice 2018	
	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾
Caroline Parot – Présidente du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	553 336	553 336	510 000	510 000
Rémunération Variable Annuelle ⁽¹⁾	0	406 133	406 133	136 573 ⁽⁴⁾
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁵⁾	17 242	17 242	17 041	17 041 ⁽⁵⁾
TOTAL	570 578	976 711	933 174	663 614

(1) Sur une base brute avant impôt. La rémunération fixe 2019 est calculée sur la base d'une augmentation au 1^{er} mai 2019.

(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) 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 2019		Montants au titre de l'exercice 2018	
	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾
Fabrizio Ruggiero – Directeur Général, Directeur des Business Units et Membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	401 154	401 154	370 000	370 000
Rémunération Variable Annuelle ⁽¹⁾	0	294 286	294 286	99 083
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁵⁾	85 383	85 383	73 699	73 699 ⁽⁵⁾
TOTAL	486 537	780 823	737 985	663 614

(1) Sur une base brute avant impôt. La rémunération fixe 2019 est calculée sur la base d'une augmentation au 1^{er} mai 2019.

(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 de fonction mise à sa disposition, 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.

(en euros)	Montants au titre de l'exercice 2019		Montants au titre de l'exercice 2018	
	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾
Olivier Baldassari – Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	329 113	329 113	-	-
Rémunération Variable Annuelle ⁽¹⁾	0	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	4 812	4 812	-	-
TOTAL	333 925	333 925	-	-

(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) Monsieur Olivier Baldassari a bénéficié d'une voiture de fonction mise à sa disposition.

(en euros)	Montants au titre de l'exercice 2019		Montants au titre de l'exercice 2018	
	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾	Dus ⁽²⁾	Versés ⁽³⁾
Alberic Chopelin – Directeur Commerce et Clients et Membre du Directoire				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	284 450	284 450	-	-
Rémunération Variable Annuelle ⁽¹⁾	0	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	3 229	3 229	-	-
TOTAL	287 680	287 680	-	-

(1) Sur une base brute avant impôt. La rémunération fixe 2019 est calculée sur la base de la date d'arrivée au 15 avril 2019.

(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) Monsieur Alberic Chopelin a bénéficié d'une voiture de fonction mise à sa disposition.

Tableau 3 – Rémunération annuelle allouée à raison du mandat de membre du Conseil de surveillance (anciennement dénommée jetons de présence) et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Membres du Conseil de surveillance		Montants bruts versés en 2018 ⁽¹⁾ (en euros)	Montant bruts versés en 2019 ⁽³⁾ (en euros)
Jean Paul Bailly	Rémunération annuelle (jetons de présence)	67 566	76 110
	Autres rémunérations	165 528 ⁽²⁾	165 000
Patrick Sayer	Rémunération annuelle (jetons de présence)	38 544	36 348
	Autres rémunérations	-	-
Pascal Bazin	Rémunération annuelle (jetons de présence)	67 350	74 970
	Autres rémunérations	-	-
Sanford Miller	Rémunération annuelle (jetons de présence)	39 000	45 750
	Autres rémunérations	-	24 000
Virginie Fauvel	Rémunération annuelle (jetons de présence)	56 034	64 578
	Autres rémunérations	-	-
Petra Friedmann	Rémunération annuelle (jetons de présence)	34 708	67 578
	Autres rémunérations	-	-
Philippe Audouin	Rémunération annuelle (jetons de présence)	53 784	38 174
	Autres rémunérations	-	-
Éric Schaefer	Rémunération annuelle (jetons de présence)	46 740	42 240
	Autres rémunérations	-	-
Kristin Neumann	Rémunération annuelle (jetons de présence)	54 360	56 382
	Autres rémunérations	-	-
Amandine Ayrem	Rémunération annuelle (jetons de présence)	42 750	31 500
	Autres rémunérations	-	-
TOTAL		682 440	738 990

(1) Montant incluant, pour la rémunération annuelle (jetons de présence), la rémunération annuelle (jetons de présence) versée en 2018 au titre de l'exercice 2018. L'intégralité de la rémunération annuelle (jetons de présence) due au titre de l'exercice 2018 a été versée en décembre 2018.

(2) 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^{er} janvier au 22 mai 2018.

(3) Montant incluant, pour les jetons de présence, les jetons de présence versés en 2019 au titre de l'exercice 2019. L'intégralité des jetons de présence dus au titre de l'exercice 2019 a été versée en décembre 2019.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2019 à chaque dirigeant mandataire social

Plan	Nature des options options (achat ou souscription)	Valorisation 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 2018 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 2019 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 2019	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Caroline Parot	Plan AGA 2019 du 22 mai 2019	86 000	509 120	23 mai 2022	23 mai 2022	Voir Section 5.3.1.3.3
Fabrizio Ruggiero	Plan AGA 2019 du 22 mai 2019	62 000	367 040	23 mai 2022	23 mai 2022	Voir Section 5.3.1.3.3
Olivier Baldassari	Plan AGA 2019 du 22 mai 2019	47 000	278 240	23 mai 2022	23 mai 2022	Voir Section 5.3.1.3.3
Albéric Chopelin	Plan AGA 2019 du 22 mai 2019	40 000	236 800	23 mai 2022	23 mai 2022	Voir Section 5.3.1.3.3
TOTAL		235 000				

Tableau 7 – Actions attribuées gratuitement devenues disponibles durant l'exercice 2019 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 2019	Conditions d'acquisition
Caroline Parot	Plan AGA 2017 du 14 mars 2017	63 040	Voir Section 5.3.1.3.1
Fabrizio Ruggiero	Plan AGA 2017 du 14 mars 2017	45 760	Voir Section 5.3.1.3.1
Olivier Baldassari	Néant	Néant	
Albéric Chopelin	Néant	Néant	
TOTAL		108 800	

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

	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 2017	Plan AGA 2018	Plan AGA 2019
Date d'Assemblée	10/05/2016	10/05/2016	26/04/2019
Date du Directoire ou du Conseil de surveillance	13/03/2017 ⁽¹⁾ 25/04/2017 04/07/2017	24/07/2018 25/10/2018	22/05/2019 04/11/2019
Nombre total d'actions attribuées	591 000 ⁽²⁾	901 781	968 000
Dont le nombre attribué à :			
Madame Caroline Parot	78 800	86 052	86 000
Monsieur Fabrizio Ruggiero	57 200	62 429	62 000
Monsieur Olivier Baldassari	-	-	47 000
Monsieur Albéric Chopelin	-	-	40 000
Date d'acquisition des actions	14/03/2019 ⁽³⁾⁽⁷⁾ 25/04/2019 ⁽⁴⁾⁽⁷⁾ 04/07/2019 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾	31/12/2021 25/10/2021	23/05/2022 05/11/2022
Date de fin de période de conservation	14/03/2020 ⁽⁴⁾⁽⁷⁾ 25/04/2020 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾ 04/07/2020 ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	24/07/2021 25/10/2021	-
Conditions de performance	(6)	(8)	(9)
Nombre d'actions acquises au 30 mars 2020 (date la plus récente) dont le nombre d'actions acquises par :			
Madame Caroline Parot	63 040	-	-
Monsieur Fabrizio Ruggiero	45 760	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	-	-
Dont le nombre d'actions annulées ou caduques initialement attribuées à :			
Madame Caroline Parot	-	-	-
Monsieur Fabrizio Ruggiero	-	-	-
Monsieur Olivier Baldassari	-	-	-
Monsieur Albéric Chopelin	-	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	-	-	-

(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) Pour les 195 400 actions attribuées par décision du Conseil de surveillance le 13 mars 2017.

(4) Pour les 326 100 actions attribuées par décision du Directoire le 25 avril 2017.

(5) Pour les 69 500 actions attribuées par décision du Directoire le 4 juillet 2017.

(6) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(7) 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.

(8) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(9) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Tableau 11 – Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social

Nom et fonction	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Caroline Parot, Présidente du Directoire	Néant	Néant	Néant
Fabrizio Ruggiero, Directeur Général, Membre du Directoire	Néant	Néant	Néant
Olivier Baldassari, Membre du Directoire	Néant	Néant	Néant
Albéric Chopelin, Membre du Directoire	Néant	Néant	Néant

Tableau 12 – Récapitulatif de certaines informations requises dans le cadre des recommandations AFEP-MEDEF

	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
Membres du Directoire								
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								
	✓			✓ ⁽¹⁾		✓		✓
Olivier Baldassari								
Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire								
Début de mandat : 1 ^{er} janvier 2019								
Fin de mandat : 1 ^{er} mars 2023								
	✓			✓		✓		✓
Albéric Chopelin								
Directeur Commerce et Clients et Membre du Directoire								
Début de mandat : 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.

Ratio d'équité

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération des mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la société

La présentation ci-dessous est réalisée conformément aux termes de la loi N° 2019-486 du 22 mai 2019, aussi appelée Loi Pacte, visant la mise en conformité aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des dirigeants.

Les ratios présentés ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés, et des actions de performance attribuées sur les mêmes périodes et valorisées à leur juste valeur.

Les effectifs pris en compte dans ce calcul sont constitués uniquement des effectifs permanents à temps plein présents en année pleine sur chaque exercice.

Le périmètre utilisé dans le cadre de cette analyse est constitué des unités françaises hors acquisitions sur les cinq dernières années.

Monsieur Olivier Baldassari ayant rejoint le Groupe en janvier 2019, il n'est inclus dans ce tableau que pour l'année 2019 et sa rémunération ne comprend pas de versement de variable au titre de l'année 2018.

Monsieur Albéric Chopelin ayant rejoint le Groupe le 15 avril 2019, il n'est pas inclus dans le tableau ci-dessous.

Nom et fonction	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017	Exercice 2016	Exercice 2015
Caroline Parot					
Présidente du Directoire					
Ratio sur rémunération moyenne	31,80	29,86	38,33	29,98	N/A
Ratio sur rémunération médiane	41,42	38,81	49,45	39,38	N/A
Fabrizio Ruggiero					
Directeur Général <i>Business Units</i> Groupe et Membre du Directoire					
Ratio sur rémunération moyenne	24,57	23,02	27,69	16,15	N/A
Ratio sur rémunération médiane	32,00	29,92	35,73	21,21	N/A
Olivier Baldassari					
Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire					
Ratio sur rémunération moyenne	13,10	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane	17,06	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération moyenne de la Société (€)	46 724	45 215	42 847	43 075	N/A
Rémunération médiane de la Société (€)	35 873	34 796	33 213	32 801	N/A
Rémunération de Caroline Parot (€)	1 485 831	1 350 309	1 642 240	1 291 531	N/A
Rémunération de Fabrizio Ruggiero (€)	1 147 863	1 040 965	1 186 647	695 603	N/A
Rémunération de Olivier Baldassari (€)	612 165	N/A	N/A	N/A	N/A
Operation Cash Flow (M€)	118	135	91	157	86

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 S.A. réalisées en 2019 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'Autorité des Marchés Financiers, disponibles sur www.amf-france.org.

Date Lieu	Nom	Nature de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
26 juillet 2019 Euronext Paris	Caroline Parot	Acquisition	5,7150	8 058,15
26 juillet 2019 Euronext Paris	Fabrice Ruggiero	Acquisition	5,8783	14 695,76
29 juillet 2019 Euronext Paris	Caroline Parot	Acquisition	5,6400	42 300
25 octobre 2019 Euronext Paris	Patrick Sayer	Acquisition	2,9996	54 019,80
28 octobre 2019 Euronext Paris	Caroline Parot	Acquisition	3,1799	95 397
28 octobre 2019 Euronext Paris	Christophe Leclerc, personne étroitement liée à Caroline Parot	Acquisition	3,3600	67 200
29 octobre 2019 Euronext Paris	Christophe Leclerc, personne étroitement liée à Caroline Parot	Acquisition	3,3000	132 000
30 octobre 2019 Euronext Paris	Christophe Leclerc, personne étroitement liée à Caroline Parot	Acquisition	3,2900	49 350
30 octobre 2019 Euronext Paris	Christophe Leclerc, personne étroitement liée à Caroline Parot	Acquisition	3,3000	49 500
6 novembre 2019 Euronext Paris	Pascal Bazin	Acquisition	3,3780	10 134

6

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	380
6.2	ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS	380
6.3	CAPITAL SOCIAL	390
6.4	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ	397
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	402
6.8	MARCHÉ DU TITRE	405

6.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Europcar Mobility Group ».

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.

L'identifiant d'entité juridique de la Société est le 969500XCCTMV08D76N87.

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 – 75017 Paris
Tél. : 01 80 20 90 00

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, la Société était une société anonyme à Conseil d'administration.

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} 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 Extra-

ordinaire des actionnaires de la Société du 24 février 2015, modifiés par le *Directoire* en date du 26 juin 2017, du 30 juillet 2019, puis du 20 janvier 2020 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.

6.2.2.2 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.

Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée Générale Ordinaire.

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 six (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 (1) ou deux (2) 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 douze (12), 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 (12), 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 du 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 huit (8) 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 cinq (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 actionariat 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 d'Enregistrement Universel. 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.

Il est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 12 juin 2020, une modification statutaire aux termes de la 31^e résolution, permettant une procédure de consultation écrite pour les décisions du Conseil de surveillance, conformément à l'article L. 225-82 du Code de commerce.

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. 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 d'Enregistrement Universel.

6.2.3.2 Caractéristiques spécifiques aux actions de préférence

Actions de préférence de catégories C et D (annexes A et B des statuts)

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.

En application des termes et conditions des actions de préférence de catégorie C et D, tels que prévus en Annexes A et B des statuts de la Société, en raison de l'absence de demande de conversion en actions ordinaires avant le 31 décembre 2019, les actions de préférence C et D ont été automatiquement et totalement converties en actions ordinaires le 31 décembre 2019 avec un ratio de conversion de une action de préférence C ou D donnant droit à une action ordinaire de la Société d'une valeur nominale de 1 euro.

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. 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.

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

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.

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 2019 s'élève à 163 884 278 euros. Le capital social est divisé en 163 884 278 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le montant du capital social s'élève à 163 884 278 euros. Le capital social est divisé en 163 884 278 actions ordinaires d'une valeur nominale de un (1) euro.

6.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2019, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019 (23^e, 24^e, 25^e, 26^e, 27^e, 28^e, 29^e, 30^e, 31^e, 32^e, 33^e et 34^e résolutions) a 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 d'Enregistrement Universel, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2019 ».

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
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'actionnariat 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
2019	30/07/2019	Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, dans le cadre du plan d'actionnariat salarié <i>We Share 2019</i>	161 030 883	2 272 661	163 303 544	163 303 544
2019	30/07/2019	Augmentation de capital réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre du plan d'actionnariat salarié <i>We Share 2019</i>	163 303 544	580 734	163 884 278	163 884 278

6.3.4 Informations relatives à la dilution potentielle

Au 31 décembre 2019, 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 d'Enregistrement Universel, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2019

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations, en cours de validité au 31 décembre 2019, accordées par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 ainsi que leur utilisation au 31 décembre 2019 :

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (montant nominal ou %)	Durée (expiration)	Utilisation en 2019
26/04/2019 (23 ^e résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	75 000 000 euros	18 mois (25/10/2020)	Néant
26/04/2019 (24 ^e 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 ⁽²⁾	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (25 ^e 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/ou d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription.	50 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (26 ^e 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/ou d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (27 ^e 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 dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (28 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par an.	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (25/06/2021)	Néant

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (montant nominal ou %)	Durée (expiration)	Utilisation en 2019
26/04/2019 (29 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, d'augmenter le nombre d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽³⁾	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (30 ^e résolution)	Délégation de pouvoirs 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, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (31 ^e 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 d' <i>equity line</i> .	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	18 mois (25/06/2021)	Néant
26/04/2019 (32 ^e 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)	Voir la Section 5.3.13
26/04/2019 (33 ^e 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 ⁽¹⁾⁽²⁾	26 mois (25/06/2021)	Voir la Section 6.5.4
26/04/2019 (34 ^e 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 ⁽¹⁾⁽²⁾	18 mois (25/10/2020)	Voir la Section 6.5.4

(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 50 % du capital social de la Société au jour de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

(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 cette délégation ne pourra être supérieur à 10 % du capital social à la date d'utilisation de cette délégation et s'impute sur le montant du plafond global nominal de 50 % du capital social au jour de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019.

6.3.5.2 Délégations en matière d'augmentation de capital proposées au vote de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (montant nominal ou %)	Durée (expiration)
12/06/2020 (16 ^e résolution)	Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions.	75 000 000 euros	18 mois (28/11/2021)
12/06/2020 (17 ^e 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 ⁽²⁾	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (18 ^e 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/ou d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription.	50 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (19 ^e 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/ou d'émettre d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au public, autres que celles visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, ou dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (20 ^e 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 dans le cadre d'une offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ 750 000 000 euros pour les titres de créance	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (21 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, en cas d'émission d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé, de fixer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital social par an.	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (22 ^e résolution)	Autorisation au Directoire, d'augmenter le nombre d'actions et/ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital, à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires.	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽³⁾	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (23 ^e résolution)	Délégation de pouvoirs 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, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société.	10 % du capital social ⁽¹⁾	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (24 ^e 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 dites d' <i>equity line</i> .	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	18 mois (28/11/2021)

Date AGM (n° de la résolution)	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital (montant nominal ou %)	Durée (expiration)
12/06/2020 (25 ^e 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 (28/07/2022)
12/06/2020 (26 ^e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée 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 ⁽¹⁾⁽²⁾	26 mois (28/07/2022)
12/06/2020 (27 ^e 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 ⁽¹⁾⁽²⁾	18 mois (28/11/2021)

(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 au jour de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020.

(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 19^e, 20^e, 22^e et 24^e 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 au jour de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020.

6.3.6 Titres non représentatifs de capital

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, la Société n'a émis aucune action non représentative de capital.

6.3.7 Nantissements

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 2019

a) Cadre Juridique

L'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2019, aux termes de sa vingt-troisième 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'Autorité des marchés financiers (le « **Programme de Rachat** »). Cette autorisation annule et remplace celle précédemment accordée par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018.

b) Caractéristiques du Programme de Rachat

Le Programme de Rachat a été autorisé pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, soit jusqu'au 25 octobre 2020. 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 au 31 décembre 2018, soit au maximum 16 103 088 actions.

Les différents objectifs du Programme de Rachat, conformément à la réglementation en vigueur et aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers, 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 pratique de marché admise 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 ; ou

- 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 2019

Au cours de l'exercice 2019, le Directoire a mis en œuvre le Programme de Rachat et a acheté un total global de 6 380 722 actions au prix moyen de 6,74 euros pour un coût total de 43 032 506,87 euros, réparties comme suit :

a) Rachat d'actions en vue de leur annulation

Au cours de l'exercice 2019, 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 2019, 135 000 actions étaient détenues au titre dudit contrat de liquidité.

Le nombre total d'actions achetées au cours de l'exercice 2019 pour le compte de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité en date du 24 janvier 2019, remplaçant le contrat de liquidité 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 2 192 555 actions rachetées au prix moyen de 5,8303 euros par action, pour un coût total de 12 971 651,77 euros. 492 927 de ces actions ont été acquises au prix moyen de 7,503 euros par action, pour un coût total de 3 694 150,28 euros, au titre de l'autorisation conférée par la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018, et 1 699 628 actions ont été acquises au prix moyen de 5,2936 euros par action, pour un coût total de 9 277 501,49 euros au titre de l'autorisation conférée par la vingt-troisième résolution adoptée par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2019.

c) Rachats d'actions effectués en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux

Au cours de l'exercice 2019, la Société a acheté 5 143 256 actions au prix moyen de 6,55 euros pour un coût total de 33 719 159 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 2019, la Société a acheté 1 235 466 actions au prix moyen de 7,53 euros pour un coût total de 9 313 348 euros 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 2019

Au cours de l'exercice 2019, le nombre total d'actions cédées pour le compte de la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu en date du 24 janvier 2019, en vue de l'animation du marché conclu avec Rothschild Martin Maurel, s'élève à 2 057 555 actions, au prix moyen de 6,188 euros par action, pour un coût total de 12 382 889,87 euros.

f) Modalités des rachats d'actions

Au cours de l'exercice 2019, la Société a acheté 6 548 469 actions au prix moyen de 6,77 euros par action, pour un coût total de 44 334 831,63 euros par achats directs sur le marché dans le cadre des mandats d'acquisition.

En effet, la Société a conclu deux mandats d'acquisition de titres le 21 décembre 2018 et le 24 octobre 2019 avec la société Rothschild Martin Maurel, dans le cadre de la mise en place d'un programme de rachat d'actions. Aux termes du mandat d'acquisition du 21 décembre 2018, la Société a procédé à l'achat d'un total de 5 227 644 actions au prix moyen de 7,524 euros, pour un coût total de 39 032 450,25 euros, au cours de l'exercice 2019. Aux termes du mandat d'acquisition du 24 octobre 2019, la Société a procédé à l'achat d'un total de 1 153 078 actions au prix moyen de 3,604 euros, pour un coût total de 4 000 056,62 euros, au cours de l'exercice 2019.

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 2019, la Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

h) Montant des frais de négociation

Au titre de l'exercice 2019, le montant des frais de négociation concernant des opérations de rachats d'actions s'élève à 88 669,21 euros hors taxes.

6.3.8.3 Rachats et cessions d'actions réalisés début 2020

Depuis le début de l'exercice 2020 et au 30 avril 2020, Rothschild Martin Maurel n'a acheté aucune action, pour le compte d'Europcar Mobility Group, dans le cadre du mandat d'acquisition de titres.

Dans le contrat d'un 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 2020 et au 30 avril 2020, s'élève à 644 571 actions au prix moyen de 3,366 euros par action, pour un coût total de 2 388 794,19 euros et cédé 779 571 actions au prix moyen de 3,370 euros par action pour un total de 2 627 154,27 euros.

6.3.8.4 Autorisation proposée au vote de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020

Le Directoire soumettra à l'Assemblée Générale du 12 juin 2020 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, 16 388 427 actions au 31 décembre 2019), 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 12 juin 2020, 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'Autorité des marchés financiers, 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 qui 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 12 juin 2020, 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 2019 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 2019, ainsi que son évolution au cours des trois derniers exercices. Conformément à la position recommandation de l'Autorité des marchés financiers 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'Autorité des marchés financiers 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 2019, à l'exception d'Eurazeo S.E., Morgan Stanley, CIAM et Financière de l'Échiquier 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	% des droits de vote exerçables en AG
Au 31 décembre 2019						
Eurazeo S.E.	48 988 240	29,89 %	48 988 740	29,79 %	48 988 740	31,51 %
Morgan Stanley	13 330 226	8,13 %	13 330 226	8,11 %	13 330 226	8,57 %
CIAM	12 151 978	7,42 %	12 151 978	7,39 %	12 151 978	7,82 %
Financière de l'Échiquier	9 552 508	5,81 %	9 552 508	5,79 %	9 552 508	6,12 %
Invesco	8 117 866	4,95 %	8 117 866	4,93 %	8 117 866	5,22 %
ECIP Europcar Sarl ⁽⁴⁾	4 990 000	3,05 %	4 990 000	3,03 %	4 990 000	3,21 %
Management et employés	4 644 698	2,83 %	4 912 358	2,99 %	4 912 358	3,16 %
Public	53 176 483	32,45 %	53 481 498	32,52 %	53 909 001	34,39 %
Autodétention	8 962 279	5,47 %	8 962 279	5,45 %	0	0,00 %
TOTAL	163 884 278	100 %	164 457 453	100 %	155 495 174	100 %
Au 31 décembre 2018						
Eurazeo S.E.	48 987 740 ⁽¹⁾	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 ⁽⁴⁾	4 990 000	3,10 %	4 990 000	3,10 %	4 990 000	3,18 %
Management et employés	2 170 500 ⁽²⁾	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	0,00 %
TOTAL	161 030 883	100 %	161 162 094	100 %	156 846 547	100 %
Au 31 décembre 2017						
Eurazeo S.E.	48 960 740 ⁽¹⁾	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 ⁽⁴⁾	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,36 %	7 017 713	4,38 %
Management et employés	2 399 423 ⁽²⁾	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	0,00 %
TOTAL	161 030 883	100 %	161 056 033	100 %	160 221 283	100 %

(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 2019, 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 & Co. International plc ⁽¹⁾	16 mai 2019	219C0837	246 298	0,15 %	↘
Morgan Stanley France S.A	16 mai 2019	219C0837	13 187 665	8,19 % 8,18 %	↗
Morgan Stanley France S.A ⁽²⁾	23 mai 2019	219C0890	115 664	0,07 %	↘
Morgan Stanley & Co. International plc	23 mai 2019	219C0890	13 705 695	8,51 % 8,50 %	↗
Financière de l'Échiquier ⁽³⁾	26 juillet 2019	219C1292	8 181 441	5,08 % 5,07 %	↗
Financière de l'Échiquier ⁽⁴⁾	19 août 2019	219C1437	8 104 331	4,95 % 4,92 %	↘
Financière de l'Échiquier ⁽⁵⁾	29 octobre 2019	219C2120	8 420 464	5,14 % 5,12 %	↗
CIAM ⁽⁶⁾	7 novembre 2019	219C2258	8 225 754	5,02 % 5,002 %	↗
Invesco Ltd ⁽⁷⁾	15 novembre 2019	219C2357	8 546 706	5,22 % 5,20 %	↗
Morgan Stanley & Co LLC ⁽⁸⁾	19 novembre 2019	219C2442	11 870	0,01 %	↘
Morgan Stanley & Co International plc ⁽⁹⁾	21 novembre 2019	219C2477	13 330 226	8,13 % 8,11 %	↗
Morgan Stanley & Co LLC ⁽¹⁰⁾	22 novembre 2019	219C2497	14 257	0,01 %	↘

(1) Ces franchissements de seuil résultent de la restitution d'actions de la Société prêtées par la société Morgan Stanley France S.A à la société Morgan Stanley & Co International plc.

(2) Ces franchissements de seuil résultent d'un prêt d'actions de la Société par la société Morgan Stanley France S.A au profit de la société Morgan Stanley & Co International plc.

(3) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions de la Société sur le marché.

(4) Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions de la Société sur le marché.

(5) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions de la Société sur le marché.

(6) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions de la Société sur le marché.

(7) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions de la Société sur le marché.

(8) Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions de la Société hors-marché, au résultat de laquelle l'exemption de trading s'applique pour le déclarant.

(9) Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition d'actions de la Société hors-marché, au résultat de laquelle l'exemption de trading s'applique pour le déclarant.

(10) Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions de la Société hors-marché, au résultat de laquelle l'exemption de trading s'applique pour le déclarant.

↗ Franchissement à la hausse.

↘ Franchissement à la baisse.

Du 1^{er} janvier 2020 au 4 mai 2020, 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 & Co. International plc	14 janvier 2020	220C0180	11 499 507	7,02 %	↗
Morgan Stanley & Co. International plc	15 janvier 2020	220C0197	368 084	0,22 %	↘
Morgan Stanley & Co. International plc	16 janvier 2020	220C0217	10 742 884	6,56 %	↗
Morgan Stanley & Co. International plc	17 janvier 2020	220C0237	368 084	0,22 %	↘
Invesco Ltd.	20 janvier 2020	220C0262	8 117 866	4,95 %	↘
Morgan Stanley & Co. International plc	21 janvier 2020	220C0266	11 111 547	6,78 %	↗
Morgan Stanley & Co. International plc	17 février 2020	220C0636	349 509	0,21 %	↗
Morgan Stanley & Co. International plc	20 février 2020	220C0690	13 372 152	8,16 %	↗
Financière de l'Échiquier	16 mars 2020	220C0971	4 930 369	3,01 %	↘
CIAM	19 mars 2020	220C1033	17 253 425	10,53 %	↗
Morgan Stanley Corp.	2 avril 2020	220C1192	9 711 819	5,93 %	↘
Morgan Stanley Corp.	8 avril 2020	220C1231	16 182 117	9,87 %	↗
Morgan Stanley Corp.	16 avril 2020	220C1279	9 488 298	5,79 %	↘
Kairos Investment Management S.p.A.	17 avril 2020	220C1288	8 148 273	4,97 %	↘
Morgan Stanley & Co. LLC	17 avril 2020	220C1299	544		↘
Morgan Stanley Corp	4 mai 2020	220C1426	15 198 610	9,27 %	↗

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 d'Enregistrement Universel.

6.4.4 Contrôle de la Société

À la date d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel, 6 membres du Conseil de surveillance sur 11 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 2019, la Société est détenue à 32,45 % par l'actionnariat flottant et à 29,89 % par Eurazeo, le solde du capital étant détenu par Morgan Stanley à hauteur de 8,13 %, CIAM à hauteur de 7,42 %, la Financière de l'Échiquier à hauteur de 5,81 %, Invesco à hauteur de 4,95 %, ECIP Europcar Sarl à hauteur de 3,05 % et les salariés et dirigeants du Groupe à hauteur de 2,83 %. En outre, au 31 décembre 2019, 5,47 % du capital de la Société est détenu en autocontrôle.

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 d'Enregistrement Universel.

6.4.5 Pactes et conventions d'actionnaires

6.4.5.1 Pactes déclarés auprès de l'Autorité des marchés financiers concernant les titres de la Société

En application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, l'Autorité des marchés financiers 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.

En application des termes et conditions des actions de préférence de catégorie C et D, tels que prévus en Annexes A et B des statuts de la Société, en raison de l'absence de demande de conversion en actions ordinaires avant le 31 décembre 2019, les actions de préférence C et D ont été automatiquement et totalement converties en actions ordinaires le 31 décembre 2019 avec un ratio de conversion de une action de préférence C ou D donnant droit à une action ordinaire de la Société d'une valeur nominale de 1 euro. Suite à la conversion automatique des actions de préférence C et D en actions ordinaires le 31 décembre 2019, *l'Investment Agreement* est, de fait, devenu caduc et sans objet.

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 d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel.

Au 31 décembre 2019, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées détenaient un total de 4 534 551 actions ordinaires, représentant au total 2,77 % du capital social et 2,89 % des droits de vote de la Société.

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.

À l'été 2019, le Groupe a lancé un nouveau plan d'actionnariat salarié, we Share 2019. Proposé à la grande majorité des salariés du Groupe présents dans seize pays (Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Luxembourg, Danemark,

Espagne, France, Grèce, Irlande, Italie, Nouvelle-Zélande, Portugal, Royaume-Uni, Slovaquie et Turquie), ce nouveau plan a permis l'intégration des acquisitions récentes telles que l'Irlande, le Danemark, Goldcar et Buchbinder. Par la même occasion, le Groupe a capitalisé sur sa stratégie et ses valeurs.

Les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2019, 2,77 % du capital social et 2,89 % des droits de vote 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'Autorité des marchés financiers 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 L. 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 d'Enregistrement Universel, en matière d'augmentation de capital et utilisation au 31 décembre 2019 » 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 d'Enregistrement Universel pour l'exercice 2019.

Ce Document d'Enregistrement Universel est disponible sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (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.

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.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, l'Assemblée Générale du 26 avril 2019 s'est prononcée favorablement sur une distribution de dividende en numéraire de 0,16 euro par

action soit un montant total de 25 764 941,28 euros ainsi que sur une distribution exceptionnelle en numéraire d'un montant total de 16 103 088 euros correspondant à un montant de 0,10 euro par action. Ces dividendes ont été détachés de l'action le 21 mai 2019 et la distribution a été mise en paiement exclusivement en numéraire le 23 mai 2019.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, la Société a annoncé le 23 mars 2020 la décision du Directoire et du Conseil de surveillance de ne pas proposer de dividende à ses actionnaires au titre de l'exercice 2019. Les dividendes futurs dépendront notamment de la situation financière générale du Groupe, des engagements de la Société et de ses filiales dans le cadre de ses financements 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 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.

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 2019» du présent Document d'Enregistrement Universel.

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^{er} 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) (i) 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 (ii) 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 Subordonnées 2026

À l'exception des hypothèses de distribution de dividendes entre filiales restreintes, la documentation applicable aux Obligations Subordonnées 2026 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 2026 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 2026) 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 2026 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^{er} 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 2026 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) (i) 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 (ii) 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.
- 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 :

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^{er} 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
- 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) (i) 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 (ii) 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.

Financement PGE

Conformément aux dispositions du Financement PGE, Europcar Mobility Group S.A. ne pourra pas distribuer de dividendes pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 31 décembre 2020, sous réserve d'entraîner un amortissement accéléré du Financement PGE. Pour les exercices à compter du 31 décembre 2021, Europcar Mobility Group S.A. ne pourra faire de distribution de dividendes si son ratio de la dette n'est pas au-dessous de 3:1.

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 2019 : 163 876 192.
- Cours au 31 décembre 2019 : 4,33 euros.
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2019 : 709 583 911,36 euros.

6.8.2 Volumes et évolution des cours en 2019



Source : Bloomberg.

(cours en euros)	2019			2018			Variation 2018-2019 du dernier cours de l'année (en %)
	Plus haut	Plus bas	31/12/2019	Plus haut	Plus bas	31/12/2018	
Action	8,36	3,05	4,33	11,65	6,83	7,87	(44,90 %)
Indice CAC 40	6 037,39	4 611,49	5 978,06	5 640,10	4 598,61	4 730,69	+26,37 %

	2019		2018	
	Total	Moyenne journalière	Total	Moyenne journalière
En nombre d'actions ⁽¹⁾	165 300 738	648 238	95 188 791	373 289
En capitaux (en millions d'euros)	841,480	3,30	867,115	3,40045

(1) Source : Euronext.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	408
7.2	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	409
7.3	CONTRATS IMPORTANTS	411
7.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	412
7.5	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	413
7.6	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	413
7.7	TABLES DE CONCORDANCE (RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 2019/980, RAPPORT FINANCIER ANNUEL, RAPPORT DU Directoire, TABLE DE CONCORDANCE DES DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES)	413
7.8	GLOSSAIRE	419

7.1 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

7.1.1 Nom et fonction du responsable du Document d'Enregistrement Universel

Madame Caroline Parot, Présidente du Directoire de la Société.

7.1.2 Attestation de la personne responsable du Document d'Enregistrement Universel incluant le rapport financier annuel

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, figurant dans le présent Document

d'Enregistrement Universel et répertorié dans la table de concordance figurant à la Section 7.7 du présent Document d'Enregistrement Universel, 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.»

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
Tél. : +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 ^{er} mandat	Date de renouvellement du dernier mandat	Expiration du mandat actuel
PricewaterhouseCoopers Audit (membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles) Représenté par Romain Dumont 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
Mazars (membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles) Représenté par Isabelle Massa 61 rue Henri-Regnault, 92400 Courbevoie	16 mai 2013	26 avril 2019	À l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ⁽¹⁾

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 et le 29 mai 2019 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 d'Enregistrement Universel 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^{er} 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 2019 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 et Goldcar France SARL.

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 en 2019 Securitifleet S.A.S., SF Location S.A.S., Goldfleet France S.A.S. et Goldfleet Location S.A.S.

7.2.5 Accord de services généraux signé par la Société

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 ces services, le montant des frais de

gestion (*management fees*) pour 2019 a été facturé pour un montant de 7 759 378 euros.

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^{er} 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^{er} 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 11 « 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 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.2.7 Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société

Au cours de l'exercice 2019, la convention décrite ci-après a été autorisée par le Conseil de surveillance du 31 janvier 2019 et approuvée par l'Assemblée Générale Annuelle du 26 avril 2019 :

- 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 d'Enregistrement Universel ;

- 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 dévelop-

pement 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 a été 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 d'Enregistrement Universel.

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 d'Enregistrement Universel, 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 :

- 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 d'Enregistrement Universel ;
- 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 d'Enregistrement Universel ;

- 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 d'Enregistrement Universel ;
- 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 d'Enregistrement Universel ;
- 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 d'Enregistrement Universel ;

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 corporative » et la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » du présent Document d'Enregistrement Universel :

- facilité de Crédit Senior Renouvelable (RCF) (*Multicurrency Revolving Facility Agreement*) en date du 13 juillet 2017 tel que modifié le 21 décembre 2018 et le 29 mai 2019 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations *corporate* en date du 2 novembre 2017 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations *corporate* en date du 24 avril 2019 ;
- 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 ;
- programme de NEU CP *Negotiable European Commercial Paper* (titre de créance négociable) lancé le 11 février 2019 ;
- prêt à terme non sécurisé conclu le 27 décembre 2019 ;
- 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

Convention approuvée au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2019, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 25 mars 2019.

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 a été 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 27 mars 2020

Les commissaires aux comptes

Mazars
Isabelle Massa

PricewaterhouseCoopers Audit
Romain Dumont

7.5 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des commissaires aux comptes sont présentés dans la Note 13 « 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 2019 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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° 2019/980, 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 d'Enregistrement Universel 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'Autorité des marchés financiers.

Thèmes	Sections	Pages
1 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	7.1	408
2 Rapport de gestion	7.7	414 et 415
3 États financiers et rapports		
3.1 Comptes sociaux	3.6	241
3.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	3.6	259
3.3 Comptes consolidés	3.4	161
3.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	3.4	235
4 Autres informations		
4.1 Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	7.5	413
4.2 Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	355
4.3 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	3.6	260
4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions	6.3.8.1	394

Table de concordance avec le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel 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.

Afin de refléter les impacts de la pandémie de Covid-19, plusieurs éléments relatifs au rapport de gestion et inclus dans le présent Document d'Enregistrement Universel, ont été mis à jour par rapport à la version du rapport de gestion arrêtée par le Directoire et approuvée par le Conseil de surveillance du 24 février 2020. Ces éléments listés ci-après ont été validés par le Conseil de surveillance du 25 mars 2020 et du 4 mai 2020 :

- Section 1.2.3 « Événements post-clôture »;
- Section 1.4.2.2 « Objectifs financiers »;
- introduction du Chapitre 2: « Le tourisme et le transport mondial fortement impacté par la pandémie Covid-19 en 2020 »;
- Section 2.1 « Risques relatifs au secteur d'activité et au marché du Groupe »;
- Section 2.2 « Risques opérationnels relatifs aux activités »;
- Section 2.3 Risques relatifs au fonctionnement et à l'organisation du Groupe;
- Section 2.4 « Risques financiers »;
- Section 2.5 « Risques réglementaires et juridiques »;
- Section 3.2.3.5 « Description des financements conclus après le 31 décembre 2019 »;
- Section 3.8 « Prévisions du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 »; et
- Section 3.9.2 « Ambitions 2023, plan SHIFT 2023 ».

Thèmes	Sections	Pages
1 Informations sur l'activité de la Société		
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 et 1.8 3.1 à 3.6	51 et 79 118 à 262
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	118 à 262
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	3.8	264
1.4 Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1.1 et 3.1.2.1	28 et 124
1.5 Événements post-clôture de la Société et du Groupe	1.2.3 et 3.10	32 et 265
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	93
1.7 Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1 à 2.5	83 à 102
1.8 Informations sur la recherche et développement de la Société et du Groupe	1.9	80
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	102 à 111
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
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition et évolution de l'actionariat	6.4.1	397
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	1.7.2.2	77
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	395
2.6 État de la participation des salariés au capital social	6.5	401
2.7 Mention des ajustements éventuels :		
– pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions	6.3.5.1	391
– pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières	6.3.5.2	393
2.8 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	3.5.6	240

Thèmes	Sections	Pages	
2.9	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	N/A N/A	
2.10	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	Note 13 des comptes sociaux 3.7	251 263
2.11	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2.9	111
3	Informations portant sur les mandataires sociaux		
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	378
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)	5.3.1.3	364
4	Informations RSE de la Société		
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	266
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	4.4.3	286
5	Autres informations		
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	240
5.4	Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	5.2.4	355

(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.

(2) Article L. 225-102-3 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015.

Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017-1129

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel les informations mentionnées par les différentes rubriques de l'annexe 1 du règlement délégué (UE) n° 2019/980.

Informations	Sections	Pages
1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1	Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	7.1.1 408
1.2	Déclaration des personnes responsables du Document d'Enregistrement Universel	7.1.2 408

Thèmes	Sections	Pages
1.3	Personne intervenant en qualité d'expert	N/A N/A
1.4	Attestation concernant les informations provenant de tiers	N/A N/A
1.5	Déclaration concernant l'approbation du Document d'Enregistrement Universel par l'autorité compétente	- 1
2	Contrôleurs légaux des comptes	
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	7.1.4 408
2.2	Contrôleurs légaux ayant démissionné, ayant été démis de leurs fonctions ou n'ayant pas été reconduits dans leurs fonctions durant la période couverte	N/A N/A
3	Facteurs de risques	2 81
4	Informations concernant l'émetteur	
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	6.1.1 380
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société	6.1.2 380
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	6.1.3 380
4.4	Siège social (pays d'origine, adresse et numéro de téléphone), forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société et site Web	6.1.4 380
5	Aperçu des activités	
5.1	Principales activités	1.6, 1.7 et 1.8 51, 74 et 79
5.1.1	Description des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1.4 et 1.6 39 et 51
5.1.2	Présentation des nouveaux produits/services lancés sur le marché	1.6 et 1.7 51 et 74
5.2	Principaux marchés sur lesquels opère la Société	1.3 34
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	N/A N/A
5.4	Stratégie et objectifs	1.4 39
5.5	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.9 80
5.6	Éléments fondant la déclaration de la Société s'agissant de sa position concurrentielle	1.5 45
5.7	Investissements	3.3 159
5.7.1	Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	3.3.1 159
5.7.2	Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique	3.3.2 159
5.7.3	Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles la Société détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	1.7.2 76
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par la Société, de ses immobilisations corporelles	4.5 294
6	Structure organisationnelle	
6.1	Description du Groupe	1.7 74
6.2	Liste des filiales importantes	1.7.2.1 76
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	3.1 à 3.6 118 à 262
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et des résultats des activités de la Société, ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées	3.1 à 3.6 118 à 262
7.1.2	Indications sur l'évolution future probable des activités de la Société et ses activités en matière de recherche et de développement	1.8 79
7.2	Résultat d'exploitation	3.1.2.2 et 3.5.2 125 et 239
7.2.1	Événements ayant impactés le revenu d'exploitation de l'émetteur	3.1 à 3.6 118 à 262
7.2.2	Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	3.1 à 3.6 118 à 262

Informations	Sections	Pages
8 Trésorerie et capitaux		
8.1 Informations portant sur les capitaux de la Société	3.2	131
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	3.2.2	134
8.3 Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	3.2.3	138
8.4 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
8.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	3.2	131
9 Environnement réglementaire	2.5.1	98
10 Informations sur les tendances		
10.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice et tout changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	1.3 1.5 3.8	34 45 264
10.2 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 3.9	264 265
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	N/A
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	5.1	322
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	5.1.3.3	338
13 Rémunération et avantages		
13.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	5.3	357
13.2 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
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	5.1.1	322
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	5.1.3.3	338
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	5.2.3	349
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernance d'entreprise	5.1.4	344
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	N/A	N/A
15 Salariés		
15.1 Nombre de salariés	4.4	285
15.2 Participations et stock-options	5.3.1.3 et 5.3.1.4	364 et 367
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	6.5	401
16 Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5% du capital social	6.4.1 et 6.4.2	397 et 398
16.2 Existence de droits de vote différents	6.4.3	399
16.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	6.4.4	399
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.4.6	400
17 Transactions avec des parties liées	7.2 et 7.4	409 et 412
18 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1 Informations financières historiques	Remarques générales et 3	1 et 117

Informations	Sections	Pages
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3 Vérification des informations financières historiques annuelles	3.4 et 3.6	161 et 241
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	1.1.2	29
18.5 Politique de distribution des dividendes	6.7	402
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	2.9	111
18.7 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3.10	265
19 Informations supplémentaires		
19.1 Capital social	6.3	390
19.2 Actes constitutifs et statuts	6.2	380
20 Contrats importants	7.3	411
21 Documents disponibles	7.6	414

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'Enregistrement Universel les informations mentionnées par les différentes rubriques de l'annexe 2 du règlement délégué (UE) n° 2019/980.

Informations	Sections	Pages
1 Informations à fournir concernant la Société		
1.1 Informations requises conformément aux obligations d'information applicables au Document d'Enregistrement Universel pour les titres de capital établies à l'Annexe 1	7.7	415
1.2 Déclaration indiquant que le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par des amendements, le cas échéant, et une note relative aux valeurs mobilières et le résumé approuvés et précisant le cas échéant que le Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'autorité compétente sans approbation préalable	-	1

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 divisés 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.

Dettes nettes *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 ajustée 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 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 flotte totale

La Dette nette 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 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 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.



Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC
Crédits photos : Europcar, Djile Design, Warren Goldswain, Iprogressman

Création et réalisation : Agence Marc Praquin



Siège social

13^{ter} boulevard Berthier
75017 Paris (France)

Europcar Mobility Group

Société par actions avec un Directoire et un Conseil de surveillance
RCS de Paris n°489 099 903
Capital de 163 884 278 euros

www.europcar-mobility-group.com