DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Europcar Mobility Group



SOMMAIRE

Message de Caroline Parot, Directrice Générale 2
Portefeuille de marques et cas d'usage en matière de mobilité 4
Présence mondiale 6
Notre modèle de création de valeur 8
Performance du Groupe en 2021 12

1. PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS 17

1.1 Indicateurs clés et événements marquants 18
1.2 Présentation du Groupe 23
1.3 Notre stratégie 26
1.4 Activités du Groupe 38
1.5 Recherche et développement 59
1.6 Notre organisation 59
1.7 Immobilisations corporelles 65

2. FACTEURS DE RISQUE ET GESTION DES RISQUES 67

2.1 Risques relatifs au secteur d'activité et aux marchés du Groupe 69
2.2 Risques opérationnels relatifs aux activités 71
2.3 Risques relatifs au fonctionnement et à l'organisation du Groupe 75
2.4 Risques financiers 79
2.5 Risques réglementaires et juridiques 82
2.6 Procédures de gestion des risques 86
2.7 Éthique et programme de conformité 91
2.8 Procédures de contrôle interne 93
2.9 Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage 96

3. INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 99

3.1 Analyse des résultats du Groupe 100
3.2 Trésorerie et capitaux du Groupe 115
3.3 Investissements 132
3.4 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 133
3.5 Analyse des résultats sociaux d'Europcar Mobility Group SA 214
3.6 Comptes individuels au 31 décembre 2021 et rapport des commissaires aux comptes 216
3.7 Informations relatives au délai de paiement des fournisseurs et clients de la société mère Europcar Mobility Group SA 240
3.8 Perspectives pour l'exercice 2022 241
3.9 Information sur les tendances à moyen terme 241
3.10 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 241

4. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 243

4.1 Introduction 244
4.2 Principaux risques et enjeux extra-financiers du Groupe 252
4.3 Rendre la mobilité accessible 258
4.4 Être un employeur responsable 261
4.5 Agir pour l'environnement 268
4.6 Partager notre éthique professionnelle 276
4.7 Table de concordance des informations spécifiques attendues dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière 281
4.8 Note méthodologique 286
4.9 Rapports de l'Organisme Tiers Indépendant (OTI) Europcar Mobility Group 288

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 295

5.1 Présentation de la gouvernance de la Société 298
5.2 Gouvernement d'entreprise 310
5.3 Présentation de la gouvernance jusqu'au 26 Février 2021 322
5.4 Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise 322
5.5 Politique de rémunération et avantages de toute nature des membres du Conseil d'administration, au titre de l'exercice 2022 325
5.6 Éléments de rémunération et avantages de toute nature des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021 326
5.7 État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société 345

6. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL 347

6.1 informations sur la Société 348
6.2 Actes constitutifs et statuts 348
6.3 Capital social 355
6.4 Principaux actionnaires de la Société 362
6.5 Accords de participation et d'intéressement – actionnariat salarié 367
6.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 368
6.7 Politique de distribution de dividendes 368
6.8 Marché du titre 370

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 371

7.1 Personnes responsables du document d'enregistrement universel 372
7.2 Opérations avec les apparentés 373
7.3 Contrats importants 375
7.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 376
7.5 Documents accessibles au public 378
7.6 Tables de concordance 379
7.7 Glossaire 385

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

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 ») :

Au titre de l'exercice 2021 :

- le **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** devant être présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires approuvant les comptes de chaque exercice clos, conformément aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Deux tableaux de concordance présentés à la Section 7.6 du présent Document d'Enregistrement Universel, aux pages 375 à 380 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.

En application de l'article 19 du Règlement 2017-1129 du Parlement européen et du Conseil, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel.

Au titre de l'exercice 2020 :

- le **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** 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 ;

Au titre de l'exercice 2019 :

- les **comptes consolidés du Groupe** au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant à la Section 3.4, pages 161 et suivantes du Document de Référence enregistré par l'Autorité des marchés financiers le 6 mai 2020 sous le numéro D-20-0448 (le « Document de Référence 2019 ») ;
- le **rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés** du Groupe au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 figurant à la Section 3.4 du Document de Référence 2019 aux pages 259 et suivantes (incluse) ;
- la **comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2019 et 2018**, dans la Section 3.1 du Document de Référence 2019 aux pages 118 et suivantes.

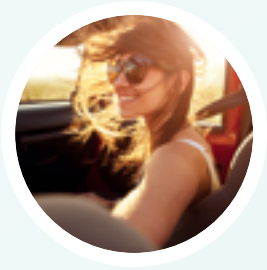
les parties de ces documents non incluses par référence dans le présent document sont soit sans objet pour l'investisseur actuel, soit couvertes par une autre partie du Document d'Enregistrement Universel.

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 29 avril 2022 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.

Europcar Mobility Group

LEADER EUROPÉEN DE LA LOCATION DE VÉHICULES, AVEC 4 MARQUES MAJEURES



Europcar moving your way

Leader européen de la location de voitures et de véhicules utilitaires, pour les particuliers et les professionnels



GOLDCAR

Leader européen de la location de voitures « low cost » centré sur le segment Loisirs



inter rent

Spécialiste de la location de voitures, positionnement « mid tier », centré sur le segment Loisirs



ubeeqo

Un des leaders européens de l'autopartage en boucle fermée, pour les particuliers et les professionnels

MESSAGE DE CAROLINE PAROT, DIRECTRICE GÉNÉRALE



Après un exercice 2020 au cours duquel Europcar Mobility Group - comme l'ensemble des acteurs du secteur des Voyages & Loisirs - a été sévèrement impacté par la pandémie de Covid-19 et les restrictions de voyage, 2021 a été une année charnière de reprise des activités et de transformation du Groupe.

Nos résultats de l'exercice 2021, en particulier le niveau de marge que nous avons atteint, constituent assurément une réussite exceptionnelle démontrant la solidité des plans déployés en 2020 ainsi que la résilience et l'agilité de nos équipes. Au nom du Comité exécutif du Groupe, je saisis cette occasion pour les remercier chaleureusement pour leur formidable engagement, à tous les niveaux de notre organisation et dans toutes nos géographies : elles ont joué un rôle déterminant dans notre redressement.

Au cours des deux premiers trimestres de 2021, notre environnement commercial est resté très contrasté : en Europe, la situation sanitaire globale s'améliorait progressivement, mais avec de fortes contraintes sanitaires, tandis qu'aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande, nous avons connu dès la fin du premier trimestre un fort rebond, avec des chiffres de réservations en amélioration constante, corrélés à des taux de vaccination élevés.

Le troisième trimestre a marqué le tournant de l'année. À partir de l'été, nous avons bénéficié d'un environnement commercial favorable à l'échelle mondiale. Cet environnement s'est caractérisé par une bonne dynamique tarifaire, en raison d'un niveau élevé de la demande par rapport à une offre limitée sur les marchés de la location.

Cette tension entre l'offre et la demande s'expliquait en grande partie par les premiers effets de la pénurie de semi-conducteurs sur les capacités de fabrication des constructeurs automobile. Quant à la demande, elle a été particulièrement forte après plusieurs périodes de confinement, notamment sur certaines destinations (en particulier : Europe du Sud).

Pour autant, les raisons profondes de notre performance de 2021 sont structurelles. Elles sont liées à nos efforts soutenus, dès mars 2020, pour traverser la crise de la Covid-19 et créer les meilleures conditions possibles pour en sortir plus forts, combinés à la poursuite de notre objectif de transformation en un acteur majeur de la mobilité flexible, durable, digitale et connectée :

- « Reboot », notre programme d'adaptation à court terme pour gérer au mieux les effets de la crise de la Covid-19, nous a non seulement permis de réduire considérablement notre base de coûts, mais a aussi favorisé une plus grande agilité, désormais bien ancrée à tous les niveaux de notre organisation.
- « Connect », notre feuille de route stratégique, nous a permis de remodeler notre organisation autour des besoins et des attentes des clients, pour être à même de proposer des produits et services adaptés, soutenus par de nouvelles stratégies de « go-to-market » déployées *via* nos Service Lines. En 2021, cette feuille de route a été à l'origine d'offres clients prometteuses, telles que Flex, ainsi que du lancement réussi de notre nouveau système informatique *Purple*.

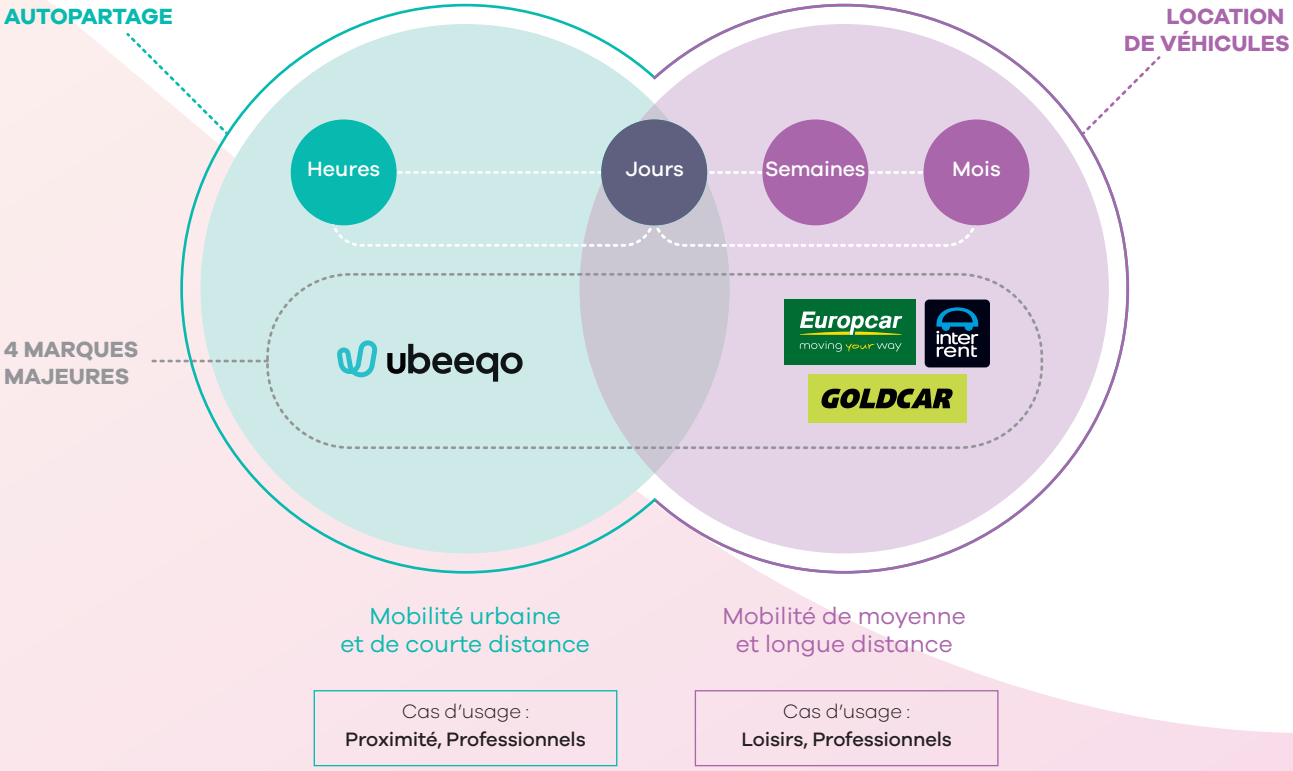
Tout en nous adaptant ces deux dernières années à une situation sans précédent, alors que notre résilience était mise à l'épreuve, nous n'avons jamais perdu de vue ce qui fonde notre vision long terme : la raison d'être de notre Groupe, *« offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule, de manière responsable et durable »*.

Plus nous avançons dans l'année 2022, plus nous voyons des raisons de faire vivre pleinement cette raison d'être et de l'intégrer à nos offres de services au quotidien. Car un monde en transition est, entre autres, un monde qui doit repenser la mobilité, en favorisant le développement du modèle de l'usage d'un véhicule plutôt que celui de la possession.

Dans les prochains mois, nous partagerons plus avant nos ambitions en matière de mobilité durable, incarnées par l'arrivée de nouveaux véhicules électriques dans notre flotte, de nouveaux partenariats, mais aussi de nouveaux produits.

Chez Europcar Mobility Group, nous sommes plus que jamais déterminés à favoriser le passage de la possession à l'usage, avec des solutions innovantes, à la demande, tout en poursuivant nos efforts en matière de décarbonation et nos engagements visant à rendre notre flotte de plus en plus verte. Il s'agit d'un mouvement à long terme et nous avons l'intention de continuer à jouer un rôle de premier plan, pour une mobilité durable.

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



NOUS SOMMES ORGANISÉS AUTOUR DES BESOINS ET DES ATTENTES DES CLIENTS

3 SERVICE LINES DÉDIÉES



LOISIRS
Service Line



PROFESSIONNELS*
Service Line



PROXIMITÉ*
Service Line

Cas d'usage

LOISIRS	PROFESSIONNELS*	PROXIMITÉ*
• Voyages loisirs « tous publics » • Voyages loisirs « low cost »	• Voyage d'affaires • Services de flotte • Mobilité locale « business » • Véhicules de remplacement	• Substitut à la voiture individuelle • Mobilité locale « à la demande »

Clients

LOISIRS	PROFESSIONNELS*	PROXIMITÉ*
• Particuliers	• Grandes entreprises • PME/TPE • Professionnels indépendants • Assisteurs	• Municipalités • Collectivités territoriales • Particuliers • Professionnels indépendants

Spécificités de l'activité

LOISIRS	PROFESSIONNELS*	PROXIMITÉ*
• Planifiée • Saisonnière • Fidélité faible • Niveau de « rotation » élevé	• Planifiée > contractualisée ou sur abonnement • Contre saisonnière • Cycles longs, fidélité élevée	• À la demande • Paiement à l'usage • Haute fréquence d'utilisation, fidélité moyenne

* Incluant l'activité Vans & Trucks.

PRÉSENCE MONDIALE

NOUS SERVONS NOS CLIENTS DANS PLUS DE 140 PAYS



(1) Canada : partenaire en Amérique du Nord.
(2) Chine : partenaire en Asie.
(3) Inde : partenaire en Asie.
(4) Japon : partenaire en Asie.
(5) Marque opérée par Buchbinder.


ASIE
12 PAYS
Europcar moving your way
iZU
首汽租车(2)
ECO(3)
Times(4)
MOYEN-ORIENT
10 PAYS
Europcar moving your way
inter rent
GOLDCAR
AFRIQUE
34 PAYS
GOLDCAR
BUCHBINDER Rent-a-Car
inter rent
GLOBAL Rent-a-Car(5)
OCÉANIE
6 PAYS
Europcar moving your way
inter rent
GOLDCAR

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Tendances macros

La mobilité : un besoin fondamental… qui devient insoutenable pour la planète

- Aujourd'hui, la mobilité est au 1er rang en termes de PIB mondial.
- À l'horizon 2050, la croissance des besoins de mobilité pourrait entraîner une augmentation des émissions de CO_2, des problèmes de congestion des villes…

Partout dans le monde, émergence de nouveaux écosystèmes de mobilité

- Pour une mobilité plus durable, plus respectueuse de l'environnement.
- Pour une mobilité multi-modale.

Au cœur de ces écosystèmes, une nouvelle mobilité « 4 roues » se développe

- Le modèle de la possession d'un véhicule était la norme : il est de moins en moins pertinent, d'un point de vue économique et écologique.
- Le modèle de l'usage se développe : il consiste à utiliser une voiture «quand vous en avez besoin».
- Le digital est un facteur d'accélération du modèle de l'usage :
  - la mobilité devient un service accessible, «à portée de smartphone».

Post Covid-19, renforcement de certaines attentes en termes de mobilité

- Usages digitaux renforcés via le besoin de services «sans contact».
- Nouvelles normes de sécurité et de flexibilité.
- Une aspiration pour des modes de déplacement plus responsables et plus respectueux de l'environnement.

Au-delà de la Covid-19 : la mobilité est en première ligne pour un changement radical

- Les transports sont responsables de 23 % des émissions mondiales de CO_2. En Europe, la mobilité représente environ 30 % des émissions totales de CO_2 et reste un obstacle majeur à la réalisation des objectifs climatiques de l'UE.
- Les États et les entreprises relèvent le défi climatique : avec davantage de réglementations (ex : ZFE) et des décisions stratégiques fortes (ex : fin des motorisations thermiques).

La location, l'abonnement et le partage de véhicules sont de véritables alternatives à la possession d'un véhicule et peuvent faire partie des solutions pour un monde à faible émission de carbone.

À plus forte raison si ces solutions deviennent de plus en plus vertes.

Nos atouts

Une position de leader incontestée

N° 1
Européen de la location de véhicules

29 %
de parts de marché* en Europe, avec des marques fortes (Europcar, Goldcar)

70 ans
d'expertise du service (B2C, B2B)

* Source : EuroMonitor, juillet 2021.

Un positionnement de « mobility service company »

- Intervenant sur un large «scope» de la chaîne de valeur de la mobilité.
- De la maintenance/réparation des véhicules au service clients, en passant par la gestion de flotte et les services de financement.

Un réseau dense et global

144 pays
dans le monde

1 146
stations en propre

1 611
stations franchisées

Un maillage territorial complet, dans chaque pays où nous opérons

72 %
de nos stations en villes

5 %
en gares

23 %
en aéroports

Une flotte puissante, moderne et flexible

232 000
véhicules en moyenne dans notre flotte en 2021

Une flotte moderne, dotée des motorisations les plus récentes*

Un modèle d'achat («buyback») à la fois flexible et sans risque

* Période de détention des véhicules en 2021 : 13,4 mois en moyenne.

Une offre diversifiée, distribuée par des canaux en propre

- Location :
  - pendant quelques heures (autopartage),
  - pendant plusieurs jours, plusieurs semaines (location courte),
  - pendant un mois ou plus (abonnement, location longue durée)
- Pour assurer la distribution de nos services :
  - plus de **140 points de contact** digitaux de vente directe «direct to brand» proposés à nos clients,
  - en complément de nos plateformes physiques (stations, centres d'appels…).

Un mix de talents pour opérer un service au quotidien

Près de 10 000 membres du personnel engagés pour la satisfaction de nos clients

67 %
dans les métiers des opérations et stations

33 %
dans les fonctions support

Environ 550
membres du personnel travaillant dans les métiers du digital au sein de notre Groupe

Notre raison d'être guide notre transformation

En tant qu'acteur majeur de la mobilité, nous voulons jouer un rôle de premier plan dans les nouveaux écosystèmes multimodaux de la mobilité et apporter une contribution significative à la nécessaire transition vers un monde « bas carbone ».



Être la « *mobility service company* » préférée pour nos clients et créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

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

Connect : notre feuille de route stratégique à moyen terme

Devenir un acteur majeur de la mobilité flexible, durable, digitale et connectée

Flexible

Apporter de la flexibilité aux flottes, aux activités et aux modes de déplacement de nos clients, avec des formules d'abonnement et des conditions d'utilisation flexibles ...

Durable

Rendre la location plus attractive que la propriété, et proposer de plus en plus de véhicules « verts » (électriques, hybrides rechargeables) dans notre flotte...

Digitale

Permettre des parcours client sans contact et simplifiés de la réservation au retrait du véhicule...

Connectée

Accès direct aux données des véhicules pour une excellence opérationnelle et une meilleure expérience client

Nos engagements en matière de RSE sont intégrés à notre stratégie

commit together

- Rendre la mobilité accessible
- Agir pour l'environnement
- Être un employeur responsable
- Partager notre éthique professionnelle

Création de valeur

Clients

> 63,1 M
de journées de location

Net Promoter Score
52,1 pour Europcar
(**41.1** pour le Groupe, toutes marques confondues)

Collaborateurs

8 781
Collaborateurs

2 284
saisonniers

42 %
de femmes

58 %
d'hommes

40 %
de femmes managers au sein du Groupe

336 M€
de salaires et de primes

95 %
de membres du personnel ayant bénéficié d'une formation en 2021

Fournisseurs et partenaires

Plus de 20 850
fournisseurs

886 M€
d'achats en 2021

Planète

Bilan carbone 2021 : 2 626 737 teq CO_2
(-18 % par rapport à l'année de base 2019)

7 Filiales Pays
certifiées ISO 14001

Contribution à 8
Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

Près de 4 000 véhicules verts
(électriques, hybrides rechargeables) dans notre flotte

Actionnaires

Green Mobility Holding SA (une société dédiée détenue par un consortium comprenant Volkswagen AG, Attestor Limited, Pon Holding BV) a déposé le 20 septembre 2021 un projet d'offre publique d'achat en numéraire sur les actions d'Europcar Mobility Group.

Le prix de l'Offre est de 0,50 euros par action (dividendes inclus), plus un complément de prix potentiel de 0,01 euros par action si le seuil de 90 % du capital et des droits de vote permettant un retrait obligatoire du Groupe est atteint à la fin de l'Offre ou à la réouverture de l'Offre.

Le Conseil d'administration du Groupe a reconnu l'intérêt stratégique de l'opération et l'expert indépendant (Ledouble) a conclu au caractère équitable de l'Offre d'un point de vue financier.

EMPREINTE CARBONE DU GROUPE EN 2021*

SCOPE 1

94 524 teq CO_2

Émissions directes : carburant acheté et revendu aux clients, consommation de carburant des véhicules de l'entreprise

SCOPE 2

5 938 teq CO_2

Émissions indirectes liées à l'énergie (gaz et électricité et consommation d'électricité de nos sièges et de nos stations)

SCOPE 1 + 2

100 462 teq CO_2

(4 % des émissions totales*)

SCOPE 3

2 526 275 teq CO_2

(96 % des émissions totales)

- Prise en compte des émissions des véhicules utilisés par nos clients, pendant la période de détention des véhicules, dans le cadre des contrats de rachat du Groupe par les constructeurs automobiles
- Prise en compte des émissions des véhicules « hors programme »** pendant la période de détention mais aussi tout au long de leur cycle de vie, après leur revente sur le marché des véhicules d'occasion

SCOPE 1 + 2 + 3

2 626 737 teq CO_2



* Teq CO_2 = tonne d'équivalent CO_2.Total en baisse de 18 % par rapport à l'année de référence (2019).
** Les véhicules «hors programme» ne font pas l'objet d'un accord de rachat avec le constructeur automobile.

UN PLAN COMPLET DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONE

En 2005, le Groupe est le premier acteur du secteur de la location de véhicules à avoir adhéré aux principes du Global Compact des Nations Unies en faveur du développement durable.

En 2019, Europcar Mobility Group a renforcé cette ambition en rejoignant l'initiative *Science Based Targets* (SBTi), afin de prendre des mesures en accord avec les objectifs de l'Accord de Paris.

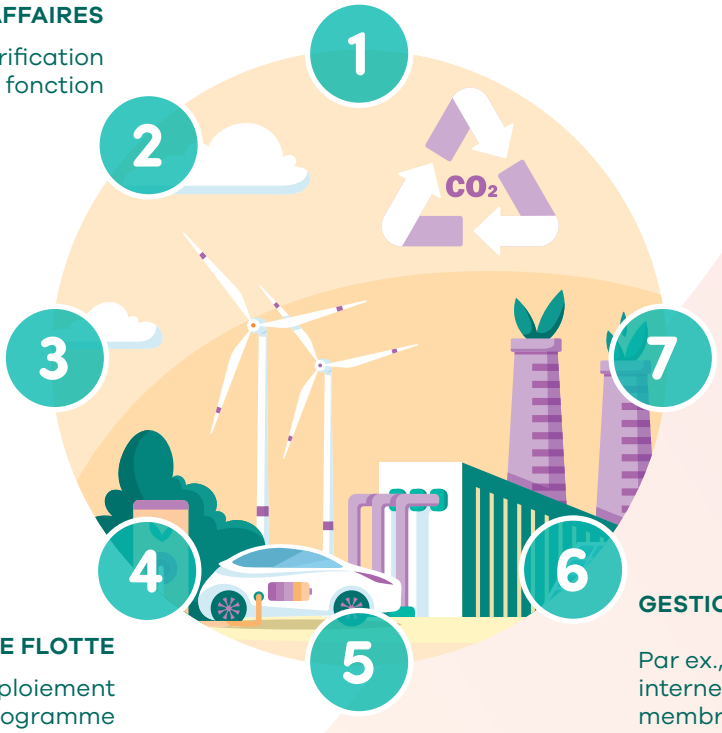
L'ambition d'Europcar Mobility Group est désormais intégrée dans un plan complet de réduction des émissions carbone, permettant au Groupe d'avoir une approche systémique de la réduction des émissions carbone, en intégrant et en pilotant tous les processus clés qui ont un impact.

ACHATS ET APPROVISIONNEMENT

Par ex., inclusion systématique des critères ESG dans les appels d'offres

POLITIQUE EN MATIÈRE DE VÉHICULES ET VOYAGES D'AFFAIRES

Par ex., électrification des voitures de fonction



PROCESSUS RÉSEAU

Par ex., optimisation du processus de nettoyage des véhicules

COMMUNICATION EXTERNE

Par ex., communiquer les engagements et les progrès aux principales parties prenantes

CHANGEMENT DE FLOTTE

Par ex., déploiement du programme ONE sustainable fleet du Groupe

GESTION DU CHANGEMENT

Par ex., communiquer en interne et former tous les membres du personnel (formation en ligne) pour sensibiliser au changement climatique

Par ex., tirer parti des programmes de financement durable

CLIENTS

Par ex., encourager l'utilisation de véhicules électriques et développer des offres « vertes »

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

En rejoignant SBTi, Europcar Mobility Group s'engage à réduire :

- les émissions absolues de GES de scope 1 et 2 de 46,2% d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019,
- les émissions absolues de GES de scope 3 de 27,5 % sur la même période.

Validation par l'initiative Science Based Targets

L'initiative Science Based Targets a confirmé que le ou les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre soumis par Europcar Mobility Group étaient conformes aux critères et recommandations de SBTi (version 4.2). L'équipe de validation des objectifs de SBTi a notamment classé l'ambition des objectifs des scopes 1 et 2 d'Europcar Mobility Group et a déterminé qu'elle était conforme à une trajectoire de 1,5°C.

FAITS MARQUANTS DE 2021

Janvier

Europcar Mobility Group annonce avoir reçu pour la première fois l'évaluation Médaille d'Or de la part d'EcoVadis, avec une note de 70/100. Cette note récompense les performances ESG du Groupe, notamment en termes de responsabilité environnementale.

Février

Europcar Mobility Group finalise avec succès sa restructuration financière.

Elle permet au Groupe d'accélérer la mise en œuvre de « Connect », sa feuille de route stratégique, conçue pour répondre aux nouveaux besoins et attentes des clients en matière de mobilité.

Mars – Avril



Europcar Mobility Group innove en lançant une nouvelle gamme d'offres d'abonnement pour les entreprises : « Flex », « Superflex », « Duoflex » offrent la commodité d'un abonnement mensuel et constituent des alternatives tant au leasing qu'à l'achat d'un véhicule.

Juin

Europcar Mobility Group Group ré-intègre l'indice boursier Euronext SBF 120.

Juillet

Europcar Mobility Group annonce un accord pour un projet d'offre publique d'achat avec un consortium comprenant le constructeur automobile Volkswagen AG, le gestionnaire d'actifs Attestor Limited et le fournisseur de produits et services de mobilité Pon Holdings BV.

Leurs forces, combinées aux atouts et à la feuille de route stratégique du Groupe, pourraient permettre de tirer parti des opportunités de transformation de l'écosystème de la mobilité.

Septembre



Europcar Mobility Group franchit une étape clé dans le déploiement de son plan de réduction des émissions de carbone en lançant une émission obligataire liée au développement durable, une première dans le secteur de la location de voitures.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage à ce que les véhicules verts représentent 20 % de sa flotte d'ici fin 2024.

Octobre



Au cours du troisième trimestre 2021, le Groupe a enregistré une performance supérieure aux attentes, avec une marge de Corporate EBITDA record de 27,4 %. Le Groupe a pleinement bénéficié de la reprise du marché des voyages et des loisirs.

Novembre

26 novembre : ouverture de l'offre publique d'achat lancée par le Consortium mené par Volkswagen, pour l'acquisition des actions d'Europcar Mobility Group.

Décembre



Six mois après son lancement au Portugal, le nouveau système informatique du Groupe, *Purple*, a enregistré sa 10 000e réservation. Ce nouveau système permettra de soutenir le lancement de nouvelles offres de mobilité innovantes.

PERFORMANCE DU GROUPE EN 2021

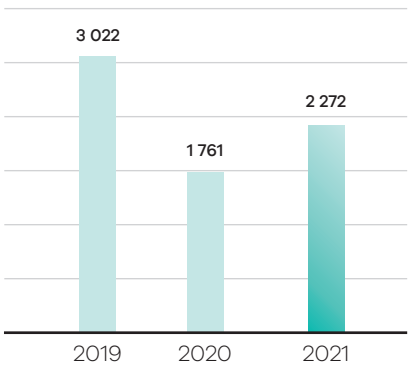
Performance du Groupe

2 272 M€
de chiffre d'affaires
(+ 28,0 % vs 2020)

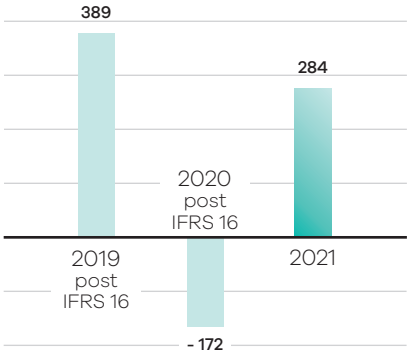
284 M€
de Corporate EBITDA Ajusté

29 M€
de résultat net

Chiffre d'affaires
(en millions d'euros)



Corporate EBITDA Ajusté
(en millions d'euros)

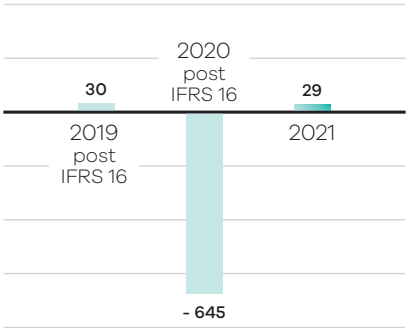


Ventilation du chiffre d'affaires généré par les activités de location pour l'exercice 2021
(variation en % vs 2020) (1)

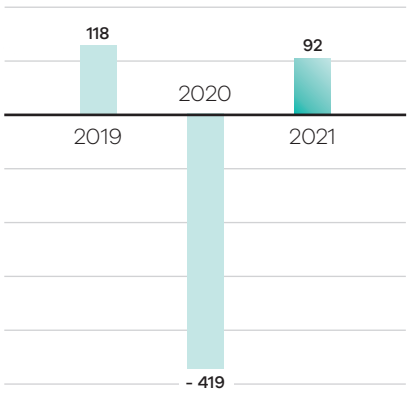
Cars

LOISIRS Service Line	PROFESSIONNELS Service Line	PROXIMITÉ Service Line	**Vans & Trucks**
840 M€	714 M€	270 M€	360 M€
+ 65 %	+ 15 %	+ 8 %	+ 12 %

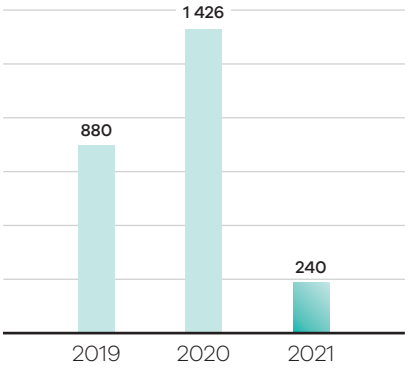
Résultat net
(en millions d'euros)



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



Dette nette corporate (2)
(en millions d'euros)



(1) Toutes les variations sont calculées sur une base pro forma, c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants.
(2) Hors dettes liées aux contrats de location (IFRS 16).

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE (1)



Caroline Parot
Directrice Générale
du Groupe



Olivier Baldassari
Directeur des Opérations
du Groupe



Damien Basselier
Directeur Produit &
Technologie du Groupe



José Blanco
Directeur des Ventes
du Groupe



Aurélia Cheval
Directrice de la Stratégie
du Groupe



Xavier Corouge
Directeur Business
et Client du Groupe



Malène Korvin
Directrice Financière
du Groupe par intérim



Denis Langlois
Directeur des Ressources
Humaines du Groupe



Franck Rohard
Secrétaire Général
du Groupe



Gary Smith
Directeur Pays
du Groupe

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

GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION[1]



Alexandre de Juniac
Président du Conseil d'Administration



Caroline Parot
Membre



Sylvie Veilleux
Membre indépendante



Martine Gerow
Membre indépendante



Carol Sirou
Membre indépendante



Carl A Leaver
Membre



Simon Franks
Membre



Adèle Mofiro
Représentante des membres du personnel

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

1 PRÉSENTATION D'EUROPCAR MOBILITY GROUP ET DE SES ACTIVITÉS

1.1	INDICATEURS CLÉS ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS	18
1.2	PRÉSENTATION DU GROUPE	23
1.3	NOTRE STRATÉGIE	26
1.4	ACTIVITÉS DU GROUPE	38
1.5	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	59
1.6	NOTRE ORGANISATION	59
1.7	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	65

L'ensemble des prévisions présentées dans ce chapitre ont été arrêtées à la date du 25 avril 2022.

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2020 et l'exercice 2021 sont réalisées sur la base des données reportées.

Dans ce Chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre les exercices 2020 et 2021 et l'exercice 2019 n'intègrent pas de retraitements relatifs aux acquisitions et aux cessions réalisées en 2019 (acquisition des sociétés finlandaises et norvégiennes et de Fox).

1.1 INDICATEURS CLÉS ET ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

1.1.1 Indicateurs clés

1.1.1.1 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 2021.

Les indicateurs financiers relatifs aux exercices clos les 31 décembre 2019, 2020 et 2021 proviennent des états financiers consolidés audités par Mazars et PricewaterhouseCoopers et présentés au Chapitre 3 du présent document.

Le glossaire figurant à la Section 7.7 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		
	2021	2020	2019
Nombre de jours de location *(en millions)*	63,1	56,9	91,0
Flotte moyenne de location *(en milliers)*[1]	232	253	328,0
Taux d'utilisation de la flotte *(en %)*	74,5 %	61,5 %	76,0 %
Agences à travers le monde *(en unités)*	3 267	3 553	3 556
• dont agences exploitées directement ou par des agents	1 656	1 821	1 923
• dont agences exploitées en franchise	1 611	1 732	1 633

(1) En 2021 la flotte moyenne inclut les flottes moyennes des sociétés Ubeeqo, Gocar et Ecar, les données de 2020 ont donc été retraitées pour faciliter la comparaison. Celles de 2019 ne sont pas retraitées dans ce tableau.

1.1.1.2 Indicateurs financiers

(en millions d'euros, sauf mention contraire)	Exercices clos le 31 décembre **2021**	2020	2019
Chiffre d'affaires	2 272	1 761	3 022
Croissance du chiffre d'affaires *(en %)*	29,0 %	- 41,7 %	3,2 %
Croissance proforma du chiffre d'affaires *(en %)*	n/a	- 41,2 %	0,9 %
Produits des activités de location de véhicules	2 184	1 690	2 839
Coûts mensuels moyens par unité de la flotte *(en euros)*	- 248	- 245	- 230
MADC (1)	854	387	1 107
Corporate EBITDA Ajusté	284	- 172	389
Marge de *Corporate* EBITDA Ajusté *(en %)*	12,5 %	- 9,8 %	12,9 %
Résultat net	29	- 645	30
Dette nette corporate (2)	240	1 426	880
Levier d'endettement corporate (3)	1,3x	n/a	3,2x
Dette nette flotte (2)	2 772	2 039	3 227
Dette nette totale (2)	3 012	3 465	4 107
Flux de trésorerie corporate disponibles	92	- 419	118
Taux de conversion des flux de trésorerie corporate disponibles *(en %)*	32 %	244 %	30 %
Résultat de base par action post-IFRS 16 *(en euros)*	0,007	- 3,93	0,181
Résultat dilué par action post-IFRS 16 *(en euros)*	0,007	- 3,93	0,179
Dividende par action au titre de l'exercice *(en euros)*	n/a	n/a	n/a
Ratio de distribution des dividendes post-IFRS 16 *(en %)*	n/a	n/a	n/a

(1) MADC : Marge après coûts directs.
(2) N'inclut pas les dettes de loyer en application de la norme IFRS 16.
(3) Corporate net debt to Corp. EBITDA Pre-IFRS 16.

1.1.1.3 Indicateurs extra-financiers

	Exercices clos le 31 décembre **2021**	2020	2019
Net Promoter Score – NPS (1) *(en %)*	52,1 % (1)	51,8 %	48,0 %
Effectif moyen (ETP) (2)	7 876	8 642	10 434
Effectif fin de période (3)	8 781	9 233	9 802
Répartition des effectifs			
Sièges	33 %	31 %	31 %
Agences de location	67 %	69 %	69 %
Répartition hommes/femmes			
Hommes	58 %	57 %	55 %
Femmes	42 %	43 %	45 %
Émissions de CO_2 de la flotte moyenne *(gCO_2/km)* (4)	147	130	125

(1) Le NPS de la marque Europcar est suivi historiquement comme indicateur clé de performance. Le NPS incluant l'ensemble des marques du Groupe – Hors Buchbinder – est de 41.1% pour l'année 2021 (voir détails Chapitre 1 – section 1.4.4.2, Satisfaction Clients).
(2) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs équivalent temps plein pour chaque mois de l'année divisée par douze.
(3) Le chiffre se rapporte à la somme des effectifs physiques permanents et non permanents au 31 décembre 2021. Se référer à la section 4.4.2.1 Déployer une Gestion des Ressources Humaines dynamique – tableau «Répartition hommes-femmes» pour plus d'informations.
(4) Moyenne pondérée aux kilomètres de la flotte Groupe (hors Fox et Luxembourg).

1.1.2 Événements marquants

1.1.2.1 Événements de 2021

Europcar Mobility Group reçoit pour la deuxième année consécutive la Médaille d'Or de la part d'EcoVadis pour sa performance ESG

Après avoir annoncé en janvier 2021 une belle progression de son score (à 70/100) et sa première Médaille d'Or reçue de la part d'EcoVadis pour sa performance ESG, le Groupe voit de nouveau ses efforts en matière de RSE récompensés, avec un score de 72/100 fin 2021 et donc, pour la deuxième fois, une Médaille d'Or.

Dans le cadre de cette notation globale, le Groupe a notamment atteint un excellent niveau pour sa performance environnementale, avec une note de 90/100 et sociale avec une note de 80/100.

Europcar Mobility Group fait ainsi partie du groupe d'entreprises qui atteignent ce niveau de performance (Score global supérieur à 98 % des entreprises évaluées, Top 1 % sur les thématiques environnementales et Top 7 % parmi les 600 entreprises de son secteur).

Restructuration financière réalisée avec succès

Suite à l'approbation par le Tribunal du Commerce de plan de sauvegarde financière accélérée le 3 février 2021, le Groupe lance le 4 février 2021 une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant de 50 millions d'euros.

Le 26 février 2021, le Groupe réalise sa restructuration financière selon les termes suivants :

1) Conversion en capital des Obligations 2024 et des Obligations 2026 (respectivement de 450 et 600 millions d'euros) et de l'emprunt Crédit Suisse de 50 millions d'euros ;

2) 250 millions de nouvelles liquidités *via* une augmentation de capital ;

3) Mise en place du refinancement du RCF de 670 millions d'euros à travers la mise en place d'un Term Loan de 500 millions d'euros et d'un nouveau RCF de 170 millions d'euros ;

4) 20 millions d'euros de RCF supplémentaires, garantis par Eurazeo par le biais d'une sous-participation en risque, portant la ligne de financement RCF de 650 à 670 millions d'euros ;

5) 225 millions d'euros de lignes de financement additionnelles, dédiées à la flotte de véhicules ;

6) Nouvelle gouvernance, avec un conseil d'administration présidé par M. Alexandre de Juniac.

La restructuration financière a ainsi permis une réduction massive de l'endettement *corporate* du Groupe de 1 100 millions d'euros à travers une conversion en capital, ainsi qu'une injection significative de nouvelles liquidités, avec des apports en capital et l'octroi d'un nouveau financement flotte (pour un montant total d'environ 500 millions d'euros).

Cette refonte de la structure capitalistique *corporate* du Groupe va lui permettre de se concentrer sur l'accélération du plan de transformation « Connect », conçu pour répondre aux nouveaux besoins et des attentes de mobilité des clients et lancé dès l'été 2020.

Changement de gouvernance

Il est rappelé qu'au cours de l'année 2020, la Société était constituée sous forme de société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire.

L'Assemblée Générale Mixte du 20 janvier 2021 relative à la mise en œuvre du Plan de sauvegarde a approuvé la mise en place d'une nouvelle gouvernance, mise en œuvre à la date du 26 février 2021. Depuis cette date, la Société est une société anonyme à conseil d'administration en lieu et place de la structure à Directoire et Conseil de surveillance.

À la date du présent document, la composition du Conseil d'administration de la Société est la suivante :

- M. Alexandre de Juniac, membre indépendant et Président du Conseil d'administration ;
- Mme Caroline Parot, Directrice générale ;
- Mme Carol Sirou, membre indépendant ;
- Mme Martine Gerow,membre indépendant ;
- Mme Sylvie Veilleux, membre indépendant ;
- M. Carl Leaver, Administrateur représentants certains actionnaires ;
- M. Simon Franks, Administrateur représentants certains actionnaires ;
- Mme Adèle Mofiro : Administratrice représentant les salariés.

Par ailleurs, Il est rappelé que M. Laurent David a été nommé en qualité de censeur par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Le Conseil d'administration en date du 26 février 2021 a décidé de la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général de la Société, et de nommer Mme Caroline Parot en qualité de Directrice générale, M. Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général délégué, fonctions dont il a démissionné le 29 août 2021, et M. Alexandre de Juniac en qualité de Président du Conseil d'administration de la Société.

Europcar Mobility Group innove en lançant au premier trimestre 2021 une nouvelle gamme d'abonnement pour les entreprises : « Flex », « SuperFlex », « DuoFlex »

Les trois formules proposées, qui offrent le confort d'un abonnement mensuel, sont de véritables alternatives au leasing ou encore à l'achat d'un véhicule.

À partir d'une période de location d'*a minima* un mois, toute entreprise peut ensuite moduler sa durée de location en fonction de ses besoins, sans engagement, sans versement initial (contrairement au leasing) et sans frais de sortie, avec des conditions flexibles.

Cette innovation de service est une des premières livraisons du plan « Connect ».

Europcar Mobility Group réintègre l'indice Euronext SBF 120 et CAC Mid 60

Conformément à la décision prise par le Conseil Scientifique des indices d'Euronext, Europcar Mobility Group réintègre le SBF 120 et le CAC Mid 60 le vendredi 18 juin 2021.

Cette réintégration fait suite à la finalisation réussie de la restructuration financière du Groupe au cours du T1 2021, qui a permis au Groupe d'ouvrir un nouveau Chapitre de son histoire.

Projet d'Offre Publique d'Achat sur le capital de la Société par le consortium Green Mobility Holding SA mené par Volkswagen

Volkswagen Group, Attestor Capital LLP et Pon *Holdings* BV – constitués en Consortium – et Europcar Mobility Group concluent le 28 juillet 2021 un accord de soutien à une offre publique d'achat : pour l'acquisition envisagée d'Europcar Mobility Group par le Consortium, par le biais d'une société dédiée appelée « Green Mobility Holding SA ».

Cette acquisition est envisagée au moyen d'une offre publique d'achat en numéraire à 0,50 € par action, augmentée d'un complément de prix potentiel de 0,01 € par action si le seuil de mise en œuvre du retrait obligatoire de 90 % est atteint à l'issue de l'offre (dividende compris).

Cette acquisition s'appuie sur un rationnel stratégique fort : Volkswagen, en tant que partenaire commercial de longue date et ancien actionnaire du Groupe, avec le soutien du gestionnaire d'actifs Attestor Limited et du fournisseur néerlandais de services de mobilité Pon *Holdings* BV, entend poursuivre la transformation d'Europcar Mobility Group, pour élargir son offre dans les domaines des solutions de mobilité en s'appuyant sur ses plateformes physiques et digitales.

Ceci permettra de répondre aux attentes des clients dans un marché en pleine mutation, avec une appétence croissante pour des solutions de mobilité innovantes, « à la demande », telles que les modèles d'abonnement et de partage.

Dans son avis motivé sur l'Offre en date du 17 septembre 2021, le conseil d'administration reconnaît l'intérêt stratégique de l'opération pour Europcar Mobility Group et détermine à l'unanimité que l'Offre est dans le meilleur intérêt de la société, de ses actionnaires, de ses employés et des autres parties prenantes.

Green Mobility Holding SA dépose le 20 septembre 2021 son projet d'offre publique d'achat en numéraire sur les actions Europcar Mobility Group sous notamment la condition de l'obtention de l'accord de la Commission européenne en matière de concurrence. L'Offre est déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 novembre 2021. L'AMF fait savoir que l'Offre est ouverte à partir du 26 novembre 2021. À compter de cette date, les actionnaires peuvent apporter leurs actions à l'Offre pendant au moins 25 jours de négociation, et jusqu'à une date qui sera fixée par l'AMF une fois l'autorisation de la commission obtenue. La clôture de l'offre, sous réserve de l'obtention de l'autorisation de l'autorité de concurrence, devrait intervenir fin Q2 2022.

Agences de notation

STANDARD & POOR'S

Notation Corporate :

Dans un contexte toujours marqué par la pandémie Covid-19 S&P a relevé à la suite de la finalisation de la restructuration financière du bilan du groupe sa *note émetteur* de « Selective Default » (« SD ») à CCC+ le 9 avril 2021 avec une perspective négative. Conjointement à cette révision, l'Agence a relevé la notation de l'émission obligataire de premier rang garantie émise par EC Finance de CC à CCC+.

Le 5 août 2021, l'agence a placé la *note émetteur* CCC+ du Groupe sous Surveillance (« *CreditWatch* ») positive à la suite de l'offre d'acquisition d'Europcar Mobility Group faite par un consortium mené par Volkswagen. S&P a également placé sous *CreditWatch* positif l'émission obligataire sécurisée de premier rang de 500 millions d'euros ('Fleet Bond') émise par EC Finance.

Notation dette flotte :

Le 28 juillet 2021, l'agence a confirmé la notation BBB du SARF à la suite de l'amendement des conditions et de l'allongement de la maturité de la facilité de crédit à janvier 2027 avant de retirer sa notation. Cette facilité ne fait plus l'objet d'une notation publique par l'Agence.

MOODY'S

Le 19 avril 2021, l'Agence de notation Moody's a relevé la notation *Corporate Family Rating* (CFR) du Groupe à Caa2 au terme de la restructuration financière. Dans le même temps, Moody's a relevé d'un cran la note de l'émission obligataire de premier rang garantie par EC Finance à maturité 2022 de Caa1 à B3. L'Agence a également relevé sa perspective sur le crédit de négative à positive.

Le 21 septembre 2021, Moody's a relevé la notation CFR d'Europcar Mobility Group à Caa1 et confirmé sa perspective Positive sur la notation. L'agence a par ailleurs attribué la notation de B2 à l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2026 émise par EC Finance.

Émission obligataire « Sustainability-linked » pour le refinancement de la flotte : une première

Europcar Mobility Group est convaincu de sa capacité à contribuer de manière significative à la transition – essentielle – vers un monde « bas carbone », en proposant des alternatives attractives à la possession d'un véhicule et en mettant à la disposition de ses clients un nombre toujours plus important de solutions de mobilité vertes. C'est une des composantes du plan « Connect ».

En septembre 2021, en ligne avec cette ambition, le Groupe lance une émission obligataire « Sustainability-linked » de 500 millions d'euros pour refinancer sa flotte sur la base de critères « verts ». L'objectif de cette émission obligataire est de gérer de manière proactive la dette liée à la flotte, en lien avec le programme de sécurisation de 1,7 milliard d'euros, refinancé en juin 2021.

L'émission a été réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable (« Sustainable Performance Targets ») :

- la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024 ;
- 20 % de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024.

Cette émission obligataire – une première du genre pour Europcar Mobility Group et la première dans le secteur de la location de véhicules – a été un succès, avec un taux de souscription supérieur à 4x.

Rebond de l'industrie des Voyages & Loisirs et de l'activité du Groupe en 2021

Après un début d'année difficile lié à la pandémie du COVID, le Groupe a réalisé de belles performances à partir du mois de mai grâce à une demande domestique soutenue et une dynamique de prix positive, dans un contexte caractérisé par une forte appétence « post-confinement » pour les voyages et une raréfaction de l'offre, due à la pénurie de semi-conducteurs.

Au-delà de facteurs conjoncturels, le Groupe a par ailleurs recueilli les fruits du programme d'adaptation « Reboot » initié en 2020 pour faire face à la crise sanitaire, de sa restructuration financière et des premiers impacts de son plan stratégique « Connect ».

La conjonction de ces facteurs favorables s'est faite tout particulièrement ressentir à partir de l'été, avec pour résultante une performance supérieure aux attentes au 3e trimestre 2021 – notamment un EBITDA *corporate* record, à 27,4 %.

1.1.2.2 Événements post-clôture

Rehaussement de la notation de S&P

Le 12 avril 2022, S&P a relevé la note d'émetteur à long terme d'Europcar Mobility Group de CCC+ à B- pour l'amélioration de sa performance opérationnelle. S&P a également relevé la note de l'obligation flotte de CCC+ à B.

Offre publique d'Achat : Dépôt de demande d'autorisation

Le 19 avril 2022, Green Mobility Holding a déposé une demande d'autorisation au titre du contrôle des concentrations auprès de la Commission européenne dans le cadre de son offre publique d'achat sur les actions d'Europcar Mobility Group, après l'achèvement des discussions préalables au dépôt.

Validation par Science Based Targets des objectifs de réduction des émissions de carbone

En ligne avec ses excellentes notations ESG, Europcar Mobility Group a annoncé le 28 mars 2022 que **l'initiative Science Based Targets** a validé les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre soumis par l'entreprise; objectifs jugés conformes aux critères et recommandations de SBTi.

L'équipe SBTi en charge de la validation des objectifs a notamment classé l'ambition de l'entreprise sur son scope 1 et son scope 2 en déterminant qu'elle était conforme à une trajectoire de 1,5°C.

Conséquences de la crise en Ukraine

Suite aux récents développements sur le conflit Ukraine-Russie, le Groupe indique qu'il n'a pas d'opérations directes dans ces deux pays, sa présence se fait *via* deux franchisés. Le Groupe ne peut communiquer sur les impacts indirects qu'il pourrait avoir sur ses opérations.

Finalisation du programme de titrisation aux États-Unis

Le groupe a finalisé, le 14 février 2022, le programme de titrisation de flotte de véhicules aux Etats-Unis dont la tranche senior est financée par une facilité revolving de 225 millions de dollars. Ce programme, d'une maturité de 2 ans, est destiné à remplacer, à des conditions de financement améliorées, certains financements locaux.

Nouvelle composition du Comité exécutif d'Europcar Mobility Group

Suite au départ le 28 février 2022 de Jose Maria Gonzalez, Directeur Régional Europe du Sud et Australie/Nouvelle-Zélande, faisant valoir ses droits à la retraite et de Yvonne Leuschner, Directrice de la *Business Unit* « *Vans & Trucks* » fin janvier 2022 pour un nouveau projet professionnel, tous deux membres du Comité exécutif, la composition du Comité exécutif du Groupe est désormais la suivante :

- Caroline Parot, Directrice générale ;
- Olivier Baldassari, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations ;
- Damien Basselier, Directeur Produit et Technologie ;
- Jose Blanco, Directeur des Ventes ;
- Aurélia Cheval, Directrice de la Stratégie ;
- Xavier Corouge, Directeur Business et Clients ;
- Malène Korvin, Directrice Financière – ad interim ;
- Denis Langlois, Directeur Ressources Humaines ;
- Franck Rohard, Secrétaire Général ;
- Gary Smith, Directeur des Pays.

1.2 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.2.1 Histoire et évolution du Groupe

De la naissance du Groupe en 1949 à l'introduction réussie en bourse en 2015

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 1999, Volkswagen AG acquiert la participation d'Accor, devenant ainsi l'unique actionnaire d'Europcar International. À partir de cette même année, le Groupe s'implante activement hors d'Europe notamment par le biais du développement de franchises. En 2003, Europcar devient le leader européen de la location de voitures grâce à une stratégie fondée sur le développement des franchises et des partenariats commerciaux (agents de voyages, compagnies aériennes, etc.). Le Groupe adhère en 2005 au Pacte Mondial des Nations Unies lancé par Kofi Annan au cours du Forum économique mondial de Davos. Il adopte ainsi les Dix Principes fondamentaux du Pacte Mondial. Le 31 mai 2006, Eurazeo acquiert la totalité du capital d'Europcar International auprès de Volkswagen AG. Le Groupe poursuit son expansion par croissance externe et acquiert ainsi, en 2006, les sociétés Keddy N.V. (Belgique) et Ultramar *Cars* S.L. (Espagne) Le Groupe rachète en 2007 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. Le Groupe définit en 2014 la feuille de route 2020 et effectue un premier mouvement stratégique *via* l'acquisition majoritaire (70,64 % du capital) de Ubeeqo et la création du Lab Europcar. *Start-up* française créée en 2008, Ubeeqo propose des solutions d'autopartage. Fin 2014, le Groupe acquiert la société Europe Hall, franchisé important d'Europcar France pour la région Est.

L'année 2015 est marquée par le succès de l'Introduction en bourse. Le 26 juin 2015, Europcar est coté sur le marché réglementé Euronext Paris. L'ambition stratégique du Groupe a convaincu un panel très large d'investisseurs qui vont financer son offensive vers les solutions de mobilité. Le 18 décembre 2015, Europcar rejoint l'indice boursier SBF 120 regroupant les 120 premières valeurs cotées sur Euronext Paris en termes de liquidité et de capitalisation boursière.

2016-2020 : D'un Groupe mono-marque, mono-business, centré sur l'automobile, à un Groupe multi-marques, multi-business, orienté clients et digitalisé

Le portefeuille de solutions de mobilité s'élargit avec l'acquisition de E-Car Club, la première société d'auto partage proposant une flotte de véhicules électriques au Royaume-Uni, avec paiement à l'utilisation. En 2016, le Groupe acquiert son troisième plus important franchisé français, la société Locaroise et son franchisé irlandais comprenant la société d'autopartage leader en Irlande GoCar. Le Groupe acquiert également la société britannique Brunel, leader dans les services de chauffeurs privés. Le Groupe réalise en 2017 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. Le Groupe augmente sa participation dans la société Ubeeqo en achetant 24 % du capital.

En 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.

Europcar Mobility Group réalise cette même année 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. En 2019, le Groupe finalise son programme d'acquisitions transformantes avec le rachat de Fox Rent A Car aux États-Unis et acquiert ses franchisés Europcar finlandais et norvégien, étendant ainsi son réseau de filiales.

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.

La crise sanitaire a eu pour conséquence en 2020 de revoir en profondeur le *business model* du Groupe, fortement impacté, afin d'adapter les moyens aux besoins des clients pour supporter un chiffre d'affaires réduit. Dans le cadre de son programme Reboot (programme d'adaptation des coûts), le Groupe a ainsi réduit les coûts de sa feuille de route initiale pour plus de 1 milliard d'euros pour un chiffre d'affaires en retrait de près de 50 % démontrant sa flexibilité et sa capacité à réduire fortement ses coûts dans cet arrêt exceptionnel, soudain et mondial de ses activités. En parallèle, et malgré la restructuration financière rendue nécessaire par les impacts de la COVID, le Groupe choisit de revoir sa feuille de route stratégique au travers d'un plan nommé « Connect » qui vise à accélérer la transformation du Groupe à partir de l'évolution des besoins de mobilité des clients.

2021 : Une transformation visible et réussie, portée par le plan Connect, dans un contexte de marché inédit

Après un début d'année difficile lié à la pandémie du COVID, Europcar Mobility Group réalise de solides performances en 2021, tirées par des facteurs structurels et conjoncturels :

Facteurs structurels : le Groupe récolte les premiers fruits de son plan de transformation « Connect », centré autour des besoins et des attentes des clients, avec la mise en œuvre de nouvelles stratégies « go to market » par Service Line et le lancement réussi d'un modèle d'abonnement très innovant et modulable à l'intention des professionnels (Long Term Solutions) ainsi que la montée en puissance du programme « One Connected fleet ». Cette feuille de route s'accompagne de la mise en place d'une nouvelle organisation et d'une discipline très stricte des coûts.

Facteurs conjoncturels : l'environnement Voyages et Loisirs s'est fortement amélioré au fil des mois, en particulier au cours du second semestre, en raison d'une forte appétence « post-confinement » pour les voyages. La période estivale a été particulièrement soutenue et s'est poursuivie au-delà de l'été, avec 2 mois record en octobre et novembre. La reprise d'activité s'est accompagnée d'une forte pénurie de semi-conducteurs, provoquant un déséquilibre entre l'offre et la demande, d'autant plus important que le Groupe avait significativement réduit sa flotte en raison de la pandémie grâce à son modèle agile de « *buy-back* ». Cette situation inédite, et généralisée à l'ensemble du secteur, s'est traduit par un effet prix très positif pour le Groupe mais pourrait engendrer progressivement des difficultés pour servir la demande de nos clients en 2022.

Ces éléments permettent à Europcar Mobility Group de réaliser un Corporate EBITDA en très forte reprise comparé à 2020, et une conversion importante du Corporate EBITDA en operating free cash-flow.

1.2.2 Nos quatre « fondamentaux » : vision, raison d'être, valeurs et ambition 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 se développe aujourd'hui sur un modèle multi-marques, multi-activités, centré client.

Le Groupe est désormais une « *mobility service company* », organisé autour des besoins et attentes de ses clients, offre une large palette de services de location de voitures et utilitaires – que ce soit pour quelques heures, quelques jours, une semaine, un mois ou plus. Le changement de nom du Groupe en 2018 – de Groupe Europcar à Europcar Mobility Group – est le reflet de cette transformation.

Le Groupe a également étendu sa présence mondiale : aujourd'hui, 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 18 filiales en propre en Europe, 2 en Australie et Nouvelle-Zélande, 1 aux États-Unis, des franchisés et des partenaires).

Ainsi, en tant qu'acteur majeur de la mobilité, le Groupe est convaincu qu'il se doit d'apporter des réponses aux défis actuels et futurs de la mobilité : c'est ce qui fonde sa vision et sa raison d'être.

Défis actuels et futurs de la mobilité

La mobilité est et a toujours été un besoin fondamental pour les personnes et pour les sociétés. Elle occupe aujourd'hui le premier rang en termes de PIB mondial : le besoin de se déplacer « pèse » plus que le besoin de se nourrir.

La croissance des besoins de mobilité est insoutenable pour la planète, si elle se traduit par un accroissement du nombre de véhicules dans nos rues et une augmentation des émissions de CO_2.

Face à de tels défis, les écosystèmes de mobilité doivent être totalement repensés pour une mobilité à la fois multimodale et durable.

La mobilité « 4 roues » a toute sa place dans ces nouveaux écosystèmes, pour jouer en complémentarité avec les transports en commun et les mobilités douces : à condition qu'elle soit durable.

Des tendances de fond viennent renforcer cette nécessaire transformation de la mobilité :

- le modèle traditionnel de mobilité, basé sur la possession d'un véhicule individuel, est remis en cause et le sera de plus en plus, à l'ère de l'économie de l'usage et du partage. La génération Y s'inscrit dans ce changement de paradigme ;
- le digital favorise et accélère cette transformation : en faisant de la mobilité un service, aisément accessible, pour aller d'un point A à un point B ;
- la crise liée au Covid-19 a renforcé des attentes et besoins de mobilité préexistants : usages digitaux et besoin de services sans contact, nouveaux standards de sécurité et de flexibilité, ainsi qu'une aspiration pour des modes de déplacement plus responsables et plus respectueux de l'environnement ;
- cette dernière aspiration rejoint le cadre réglementaire qui se met en place partout en Europe.

Au-delà de Covid : la mobilité est en première ligne pour un changement radical :

- les transports sont responsables de 15 % des émissions mondiales de CO_2. En Europe, la mobilité représente environ 30 % des émissions totales de CO_2 et reste un obstacle majeur à la réalisation des objectifs climatiques de l'UE ;
- les États et les entreprises relèvent le défi climatique : avec davantage de réglementations (ex : zones à faibles émissions dans les villes) et des décisions stratégiques « disruptives »(ex : constructeurs automobile annonçant la fin de la production de véhicules thermiques).

Dans cette perspective, la location, l'abonnement et le partage de véhicules sont de véritables alternatives à la possession d'un véhicule et peuvent faire partie des solutions pour un monde à faible émission de carbone.

D'autant plus si ces solutions deviennent de plus en plus vertes.

1.2.2.1 Notre vision

En tant qu'acteur majeur de la mobilité, le groupe entend jouer un rôle de premier plan dans les nouveaux écosystèmes multimodaux de la mobilité et apporter une contribution significative à la nécessaire transition vers un monde « bas carbone ».

1.2.2.2 Notre raison d'être

Offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule individuel, de manière responsable et durable.

Responsable

- en contribuant à une mobilité sûre des personnes et des biens ;
- en rendant la mobilité flexible et accessible à tous ;
- en offrant un complément naturel aux transports en commun et à la micromobilité.

Durable

- en faisant partie de la solution vers un monde bas carbone ;
- en faisant partie intégrante de la chaîne de valeur des entreprises et organisations, partenaire de leur mobilité, et en contribuant aux économies locales.

1.2.2.3 Nos valeurs

Les Valeurs du Groupe se mettent au service de sa raison d'être et contribuent à renforcer une culture commune (« ONE Group culture »).

Redéfinies avec l'ensemble des collaborateurs en 2017, les Valeurs du Groupe font l'objet d'un programme interne comportant 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).

- « 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.

C'est en déployant sa Vision et sa Raison d'être, dans ses opérations et ses décisions, et en vivant ses Valeurs au quotidien, que le Groupe pourra atteindre son ambition.

1.2.2.4 Notre ambition

« Être l'entreprise de services de mobilité préférée pour ses clients et créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes ».

En tant qu'acteur majeur de la mobilité, nous voulons jouer un rôle de premier plan dans les nouveaux écosystèmes multimodaux de la mobilité et apporter une contribution significative à la nécessaire transition vers un monde « bas carbone ».



Être la « *mobility service company* » préférée pour nos clients et créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

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

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

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.

Pour plus d'informations sur notre programme *Commit Together,* consulter les sections 4.3 à 4.6 du Chapitre 4 ci-après.

1.3 NOTRE STRATÉGIE

Notre stratégie est de devenir un acteur majeur de la mobilité flexible, durable, digitale et connectée :

- flexible : apporter de la flexibilité aux flottes, aux activités et aux modes de déplacement de nos clients, avec des formules d'abonnement et des conditions flexibles ;
- durable : rendre la location et le partage plus attrayants que la propriété, en offrant de plus en plus de véhicules « verts » (électriques, hybrides rechargeables) dans notre flotte ;
- digitale : permettre des parcours client sans contact et simplifié, de la réservation au retrait du véhicule ;
- connectée : accès direct aux données des véhicules pour une excellence opérationnelle et une meilleure expérience client.

Flexible **Durable** **Digital** **Connecté**

Pour ce faire, nous visons à nous appuyer sur notre modèle opérationnel cible reposant sur une infrastructure intégrée et augmentée, en tirant parti de marques fortes et solides et d'une stratégie *go-to-market* simplifiée afin de renforcer notre position de leader des plateformes de services de mobilité, offrant ainsi une création de valeur élevée.



1.3.1 Perspectives de marché

1.3.1.1 Tendances macroéconomiques à moyen et à long termes

La mobilité reste l'un des piliers de l'économie mondiale

Malgré l'impact potentiel du conflit en Ukraine et les conséquences de la crise sanitaire de la COVID et les décisions politiques associées instaurant des restrictions sur les déplacements et les échanges commerciaux, qui ont considérablement réduit le transport de biens et de marchandises et la mobilité des personnes dans de nombreuses régions, la mobilité reste un besoin essentiel de l'humanité et est l'un des piliers de l'économie mondiale :

- elle permet de connecter les personnes, les biens et les idées, et apparait comme un facteur de développement majeur à court et long termes ;
- elle améliore fortement la qualité de la vie quotidienne comme la qualité de l'expérience en voyage ;
- 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[1], la mobilité représentait 16 % du PIB mondial, soit le premier secteur de dépense devant l'alimentation et le logement.

Notre marché potentiel devrait continuer de croître malgré l'impact de la crise liée à la Covid-19 sur les voyages

La crise actuelle a fortement affecté notre marché. Toutefois, les tendances macroéconomiques que nous avions identifiées avant la crise comme étant des moteurs de croissance durable de notre marché à moyen et à long termes sont toujours globalement présentes :

- **la démographie et les classes moyennes** : malgré la Covid-19 et les décès qui y sont liés (0,07 % de la population mondiale fin 2021), la population mondiale va continuer de croître. De même, l'émergence de classes moyennes va se poursuivre partout dans le monde, en particulier en Asie où elles devraient progresser de 50 % d'ici 2030 par rapport à 2018 ;
- **l'urbanisation** va se poursuivre avec de plus en plus de mégapoles (plus de 10 millions d'habitants), entraînant des besoins croissants en matière de mobilité urbaine ;
- **l'économie du partage** a été affectée par la crise sanitaire. Toutefois, à moyen et à long termes, cette tendance devrait continuer de s'accélérer ;
- la tendance macroéconomique la plus affectée est **la mondialisation et l'essor des voyages internationaux**. Cette tendance, observée pendant plusieurs années et liée à l'intensification des échanges internationaux de biens et de personnes, va néanmoins se poursuivre : la population ne va pas cesser de voyager, que ce soit à des fins professionnelles ou de loisirs. Il faudra toutefois du temps pour retrouver les niveaux d'avant la crise. Les déplacements professionnels, en particulier, seront plus fortement affectés.

Moteur de la tendance macroéconomique de la croissance du marché		Impact de la crise liée à la Covid-19 à moyen/long terme
1	**Croissance démographique** et développement de **nouvelles classes moyennes**	=	La population mondiale en général, et en particulier **la classe moyenne, devrait encore augmenter fortement** +50 % en 2030 par rapport à l'année 2018 pour la classe moyenne)
2	**Urbanisation et mégapoles**	=	Encore une forte progression de la **demande en mobilité urbaine est attendue**
3	Intensification de **l'« économie collaborative »** : moins de biens personnels et plus de mobilité partagée	=	L'économie collaborative **a été affectée à court terme** en raison du risque d'infection qui est devenu une considération majeure lors du choix du client, mais cette **tendance macroéconomique reste vraie à moyen/long terme**
4	**Mondialisation** / augmentation des voyages aériens internationaux	–	Ceci reste vrai en général car **les personnes n'arrêteront pas de voyager,** mais **se déplaceront moins que prévu** puisqu'il faudra du temps pour que les voyages (en particulier les voyages d'affaires) se rétablissent complètement

Source : McKinsey, « From no Mobility: where Covid-19 has accelerated change », 2020 ; Arthur D. Little ; Oliver Wyman, « Strategic Review », 2019 ; McKinsey, « Why shared mobility is poised to make a reback after the crisis », 2020.

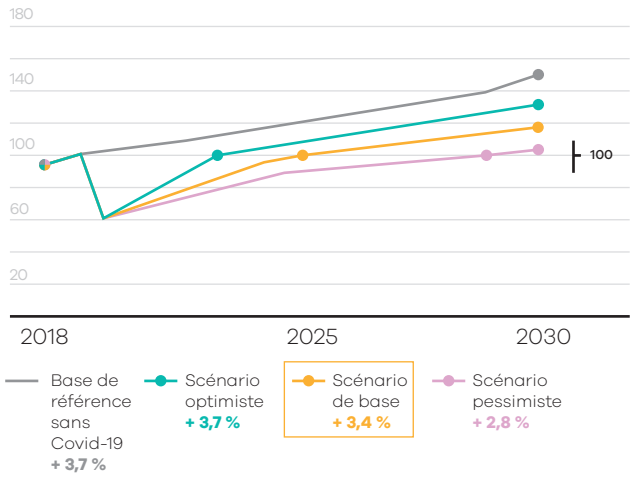
(1) Source : Oliver Wyman 2019.

Par conséquent, la mobilité reste un marché prometteur à moyen terme.

En Europe, les voyages longue distance ne devraient pas revenir aux niveaux de 2019 avant 2023, voire plus probablement 2025 ; la Chine et les États-Unis pourraient se redresser plus rapidement.

Globalement, les voyages longue distance ont été fortement affectés par la crise, et la reprise prendra du temps et dépendra de l'évolution de la situation sanitaire, des campagnes de vaccination et des stratégies de gestion sanitaire des pays. La reprise variera considérablement d'une région à l'autre, la Chine et les États-Unis étant les premiers à se redresser. Dans le scénario le plus optimiste, l'Europe pourrait revenir aux niveaux de 2019 en 2023, mais plus probablement en 2025.

CAGR (1)



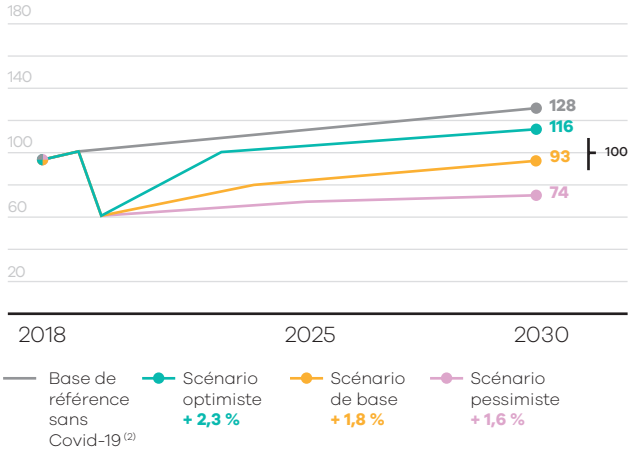
Scénarios de reprise des voyages longue distance en Europe*.
Source : Roland Berger – novembre 2021 « How Covid-19 has disrupted the future of long-distance mobility ».
* Trajets supérieurs à 250 km.

Les voyages d'affaires sont les plus touchés et pourraient ne pas retrouver leur niveau de 2019 avant 2030 en Europe, surtout avec la généralisation de la visioconférence.

Les voyages d'affaires ont été fortement affectés. Leur reprise est plus lente que le segment des voyages pour le loisir. Bien qu'ils puissent retrouver les 2/3 de leurs niveaux pré-pandémie en 2022, leur rétablissement sera long, et ce pour 3 raisons principales :

- la crise a accéléré le passage au numérique (notamment la visioconférence) et a défini de nouvelles habitudes ;
- la part des budgets allouée aux voyages a été réduite afin de compenser les pertes subies pendant la crise ;
- les entreprises cherchent davantage à réduire leur empreinte carbone.

Par conséquent, en Europe, le scénario le plus probable est que les voyages d'affaires ne reviendront pas à leurs niveaux de 2019 avant 2030. Outre l'impact en volume, la nature même des voyages d'affaires va également changer, avec des voyages moins nombreux mais plus longs (moins de trajets) et davantage de voyages « *bleisure* », mêlant affaires et loisirs.



(1) CAGR attendu avec la nouvelle normalité post-pandémie (lorsque toutes les restrictions de voyage auront été levées).
(2) Demande estimée si la COVID-19 n'avait pas eu lieu, sur base du CAGR historique. Scénario de reprise des voyages d'affaires en Europe.
Source : Roland Berger – « How Covid-19 has disrupted the future of long-distance mobility », novembre 2021.

La pandémie a également accentué l'importance du développement durable et modifie le comportement des consommateurs et les approches des entreprises.

La pandémie a rappelé les liens entre environnement et moyens de subsistance de la population. Le développement durable n'en a pris que plus d'importance, ce qui pourrait entraîner des changements dans le comportement des consommateurs et dans les approches des entreprises.

Pour les consommateurs, cela pourrait se traduire par une intensification de la tendance flygskam (littéralement la honte de prendre l'avion), qui existait déjà avant la Covid-19. Ainsi, les voyageurs pourraient lui préférer le train ou la voiture pour les trajets intérieurs, ce qui aurait pour impact de réduire le nombre de vols par an et par personne. Pour les entreprises, une diminution du nombre de déplacements aériens est un moyen efficace de réduire leur empreinte carbone et d'atteindre leurs objectifs de réduction des émissions carbone prévus à la COP26. Selon une enquête menée par Roland Berger en juillet 2021, les préoccupations environnementales sont l'une des 3 principales raisons pour lesquelles nous assisterons à un changement de comportement en termes de mobilité pour les voyages privés une fois que les restrictions liées à la Covid-19 seront levées.

Les autres tendances macroéconomiques qui influencent notre secteur, identifiées avant la crise, n'ont pas été affectées par la Covid-19 et resteront d'actualité à moyen et à long termes.

Avant la crise de la COVID, plusieurs tendances ont transformé le secteur de la mobilité et apporté leur lot de changements radicaux. Ces tendances, même si elles sont affectées à court terme par la crise, se maintiendront à plus long terme :

- les clients attendent de plus en plus **une expérience plus intégrée et plus fluide**. La crise sanitaire a également accru la volonté d'utiliser des services de mobilité avec moins de contact physique avec des tiers ;
- **l'électrification croissante des flottes** fortement encouragée par les autorités, qui devrait à la fois réduire drastiquement la pollution des villes et transformer le design des véhicules et le comportement des consommateurs face au type de motorisation ;

- **le rôle croissant des autorités locales** dans la redéfinition du plan de mobilité urbaine (développement de la micromobilité, réduction des véhicules à MCI) ;
- grâce à l'augmentation de la **connectivité**, d'autres services personnalisés fondés sur la localisation vont pouvoir émerger ;
- les **véhicules autonomes** bouleverseront à terme l'expérience client en voiture et engendreront une nette baisse de la mortalité routière.

Des tendances macroéconomiques ont été identifiées avant la pandémie de COVID-19, mais elles resteront vraies à moyen et à long terme:

EXPÉRIENCE INTÉGRÉE

Envie d'une expérience phygitale intégrée, personnalisée et sans accrocs de la part des consommateurs

CONTRÔLE ET MONÉTISATION DES DONNÉES

Opportunités d'exploiter les données des clients et de la flotte, ainsi que les menaces associées (par ex. la cybersécurité)

ÉLECTRIFICATION

Augmentation du nombre de zones à faibles émissions, augmentation du nombre de véhicules électriques

RÔLE DES MUNICIPALITÉS

Rôle croissant des villes dans la régulation de la circulation des voitures et dans la promotion de nouvelles mobilités

CONNECTIVITÉ (CIoT)

Opportunités d'exploiter des véhicules connectés pour améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle

AUTONOMIE

Augmentation de la part de véhicules autonomes, avec un rôle de premier ordre dans la flotte de transport collectif et sur le dernier kilomètre (par ex. les navettes)

La Covid-19 n'a pas radicalement modifié les perspectives à long terme du marché de la mobilité

Le segment de marché « *low cost* » va continuer à se développer

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 limités. Ce segment de la location de voitures est très dynamique, ce qui est lié au nombre croissant de compagnies aériennes « *low cost* », tant sur le plan des volume que des parts de marché. Étant donné les restrictions budgétaires des entreprises et l'adaptation aux visioconférences pendant les périodes de confinement, et étant donné que les particuliers pourraient avoir des budgets plus restreints pour voyager dans les prochaines années, la croissance de ce marché devrait reprendre, très probablement à un rythme plus soutenu que celui du mainstream et du voyage d'affaire, en particulier sur des destinations loisirs en France, en Espagne, en Italie, au Royaume-Uni, au Portugal, en Grèce et en Turquie.

1.3.1.2 Coup de projecteur sur 2021

La transition vers le développement durable s'est intensifiée en 2021

En juin 2021, plus de 15 États avaient déjà fixé leur échéance pour l'élimination des moteurs à combustion interne. Par exemple, la date limite est 2030 pour l'Irlande, les Pays-Bas et la Suède, 2035 pour le Royaume-Uni et le Danemark et 2040 pour la France, le Canada et l'Espagne. En juillet 2021, l'UE a aussi imposé de nouvelles contraintes plus strictes sur les émissions de CO_2, avec un maximum de 95 g/km pour les voitures. Les pénalités associées sont fixées à 95 € par g/km supplémentaire (2024). En outre, au cours de l'année 2021, plus de 130 nouvelles zones à faibles émissions (ZFE) ont été créées en Europe (+ 85 % par rapport à 2020), avec par exemple 60 nouvelles zones en Italie, 40 en Allemagne et 20 en France.

Toutes ces contraintes plus strictes poussent les acteurs de la mobilité à accélérer leur transformation. En conséquence, de nombreux constructeurs automobiles ont également défini des feuilles de route visant les 100 % de véhicules électriques ces prochaines années : 2027 pour Alfa Romeo, 2028 pour Opel, 2030 pour Volvo dans le monde entier, Ford en Europe et Nissan sur les marchés clés (Japon, Chine, États-Unis et Europe), 2035 pour Volkswagen en Europe…

En 2021, la reprise a démarré sous l'effet d'une hausse des taux de vaccinations et d'un allègement des restrictions sur les voyages internationaux dans certaines régions.

Fin 2021, on comptait entre 50 et 60 % de personnes entièrement vaccinées (hors Afrique). Les restrictions de voyages international sont moins fortes qu'au printemps 2020, même s'il faut parfois encore justifier d'un motif impérieux pour se rendre dans certaines zones fortement touchées ou respecter une quarantaine à l'arrivée.

La combinaison de ces deux facteurs favorables a permis une reprise progressive du trafic aérien, en particulier pour les vols intérieurs (près de 80 % du niveau de 2019 fin 2021). Les vols internationaux en ont également bénéficié,

mais dans une moindre mesure en raison des incertitudes concernant l'évolution de la situation (40 % du niveau de 2019).

Plus important encore, les gens sont désormais prêts à voyager : pour les loisirs (avec le *low cost* en première ligne) et pour les affaires.

Néanmoins, la succession de vagues de contaminations crée de l'incertitude. De plus, le risque d'apparition d'un variant plus dangereux du virus est toujours présent. Cela pousse Europcar Mobility Group à être encore plus flexible et à se préparer à tous les scénarios possibles.

Alors que la demande se redresse, la crise des semi-conducteurs, elle, se poursuit et pourrait durer jusqu'en 2023, voire au-delà, entraînant de graves difficultés à se procurer des véhicules à court et moyen termes.

La pénurie de microprocesseurs affecte l'ensemble de l'industrie automobile et devrait durer jusqu'à fin 2023. La rupture de la chaîne d'approvisionnement des constructeurs automobiles a donc fait baisser brutalement les volumes et donné lieu à des plans de production peu fiables pour 2022. Les prix sont également à la hausse. En outre, bien que les sociétés de location de voitures soient considérées comme des partenaires stratégiques pour les constructeurs automobiles, la part de la flotte attribuée aux sociétés de location de voitures peut néanmoins être affectée par leur politique de rendement.

1.3.1.3 Changements dans l'écosystème et dans la chaîne de valeur de la mobilité

L'écosystème de la mobilité évolue de plus en plus vite vers la mobilité en tant que service grâce à la pénétration accrue des offres de location et de partage à la demande 100 % digitales, la croissance des solutions de location flexibles et des offres d'abonnement. Cette tendance est principalement la conséquence de la transition d'un marché de propriétaires de véhicules à un marché d'utilisateurs, et de l'augmentation de l'offre de plateformes numériques.

Pour en profiter, les acteurs traditionnels élargissent le champ de leurs activités. Par exemple, les sociétés de crédit-bail étendent leur marché aux locations à moyen terme et aux offres d'abonnement (offre ALD Flex, acquisition de FleetPool par ALD, offre FlexiPlan par LeasePlan…). Les constructeurs automobiles proposent aussi des offres d'abonnement (Volkswagen AutoAbo, Renault Mobilize, Toyota Kinto, Nissan Switch…) et ont clairement inclus la transition vers le véhicule en tant que service (VaaS) dans leur stratégie.

De nouveaux arrivants entrent également sur le marché. Sur le marché de la location, des acteurs comme Virtuo, Carlili ou Toosla se développent rapidement, promettant une nouvelle expérience entièrement numérique aux clients. Sur le marché des abonnements, de nouveaux « pure players » ont émergé, comme Finn, Cazoo ou ViveLaCar, et une consolidation est en cours.

Les constructeurs automobiles, quant à eux, font face à une transformation massive de leur modèle d'affaire en raison de nombreux facteurs : impact de la COVID, pénurie de semi-conducteurs, réglementation environnementale renforcée, passage de la propriété à l'utilisation, véhicules devenant des « logiciels roulants » et une forte concurrence des « nouveaux » acteurs (y compris Tesla et d'autres fabricants de véhicules électriques dès l'origine et des constructeurs automobiles chinois/sud-asiatiques avec des offres améliorées). Tous ces éléments les poussent à accélérer leur transformation : le remplacement des véhicules à MCI par des véhicules électriques, le développement de plateformes logicielles, la priorité aux véhicules à marge élevée et aux canaux de distribution et le déploiement de services de mobilité à destination des clients finaux. Comme d'autres acteurs du secteur (y compris les plateformes numériques telles qu'Aramis/Auto1), ils essaient également de tirer parti de l'essor du « marché de l'occasion » pour compenser la pénurie de nouveaux véhicules.

1.3.2 Notre feuille de route stratégique

Les évolutions du marché de la mobilité correspondent à notre ADN historique, à savoir la mobilité partagée. Le marché de la mobilité étant incertain et en constante évolution, notre avantage concurrentiel clé repose sur notre agilité et la capacité à nous adapter rapidement à la conjoncture. Pour ce faire, nous gardons toujours dans notre ligne de mire notre objectif de long terme indéfectible : nous voulons offrir des solutions alternatives attractives à la possession d'une voiture, de manière responsable et durable. Nous sommes convaincus qu'il s'agit du levier idéal pour rendre nos sociétés durables rapidement, tout en permettant la rentabilité et en prenant soin de nos collaborateurs.

1.3.2.1 La stratégie du Groupe est déployée par l'intermédiaire du plan Connect

Le plan Connect est le cadre de transformation d'Europcar Mobility Group. Lancé en 2020, il vise à transformer notre activité en fonction des besoins des clients grâce à une nouvelle stratégie de commercialisation centrée sur trois marchés principaux : Proximité, Professionnels et Loisirs. Ce plan permettra au Groupe de gagner en efficacité et compétitivité, de réduire la saisonnalité, de viser une *customer lifetime value* plus élevée, et de sortir de la crise actuelle plus fort pour mieux servir ses clients aux besoins de mobilité en évolution.

Les six piliers du plan Connect sont les suivants :

1) Transformer l'expérience client :

- un parcours client simple et digitalisé pour réserver la voiture et le préenregistrement,
- accès au véhicule rapide et sans passage à un comptoir,
- répartition simple et claire des catégories de véhicules permettant de choisir facilement le véhicule le plus approprié,
- véhicules écologiques disponibles et moyen pratique de gérer leur recharge,
- évaluation des dommages et facturation simples et objectives.

2) Transformer la flotte, pour une flotte :

- simplifiée : moins de catégories de véhicules à gérer,
- mutualisée : mutualisation des véhicules entre les marques et les pays,
- écologique : part plus élevée de véhicules écologiques dans la flotte,
- optimisée : meilleure planification de la flotte et optimisation du *mix* catégoriel,
- connectée : collecte, analyse, exploitation et monétisation des données et facilitation du parcours client.

3) Réduire notre empreinte carbone :

- augmentation de la part de véhicules écologiques dans notre flotte,
- réduction de l'empreinte carbone pour contribuer à limiter le réchauffement climatique (émissions directes et indirectes).

4) Rationaliser et transformer le réseau :

- première étape : la rationalisation du nombre des agences en fonction des nouveaux besoins,
- adaptation de notre réseau aux cas d'utilisation des clients et aux parcours client prévus (agences satellites numériques dans les zones urbaines, plateformes professionnelles dédiées aux clients BtoB, hubs de voyage dans les grands aéroports et gares ferroviaires).

5) Organisation et talents :

- vers une organisation simplifiée, harmonisée et agile,
- renforcement de l'attention portée au recrutement et à la fidélisation des talents.

6) *Purple* comme facilitateur clé :

- reconstruire un environnement technologique harmonisé et de pointe servant tous les services de mobilité et toutes les régions.

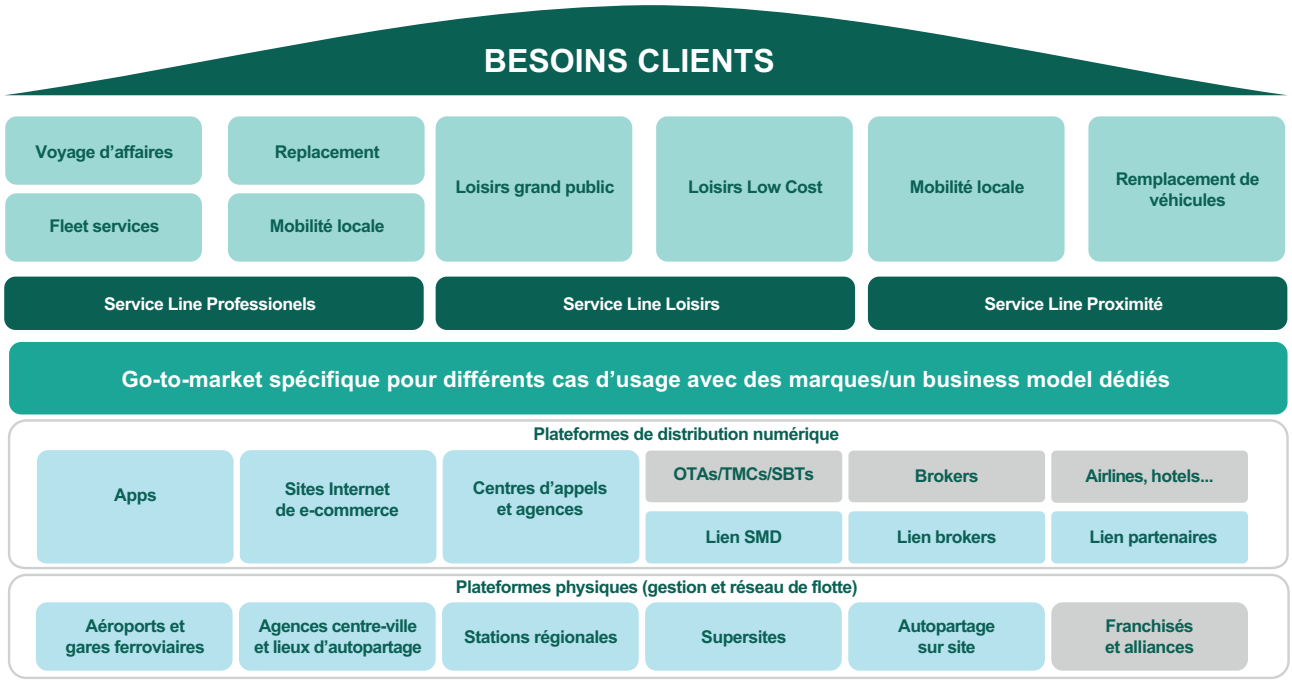
Toutes les initiatives stratégiques associées sont détaillées dans les sections 1.3.2.4.

Ce plan de transformation est animé au plus haut niveau de l'organisation par la Directrice Générale et le Comité exécutif Groupe, qui examinent ces sujets régulièrement, pour s'assurer de leur l'exécution et de la cohérence entre les sous-programmes.

1.3.2.2 Un *business model* unique et des avantages concurrentiels certains

1.3.2.2.1 Un *business model* unique pour le Groupe

Le *business model* d'Europcar Mobility Group repose sur des plateformes physiques et digitales solides permettant de répondre aux besoins de mobilité des clients.



Le Groupe est à même de servir ses clients sur des durées de location allant de quelques heures à plusieurs mois, en optimisant la répartition de son *mix* de flotte au sein de son réseau, et en la proposant à un prix juste.

Pour ce faire, il dispose de plateformes de distribution des offres et de fourniture de ces offres extrêmement diversifiées, qui nécessitent la maîtrise de compétences tout aussi variées :

- la distribution des offres de mobilité passe par des canaux variés :
  - directs et digitaux (applications mobiles, et sites e-commerce B2C et B2B) requérant de faire appel aux meilleures pratiques technologiques de maximisation du trafic et de maximisation des taux de conversion,
  - directs et non digitaux (centres d'appels et agences) requérant un personnel formé et à l'écoute des besoins des clients, capables de répondre dans la langue privilégiée par le client,
  - indirects et digitaux (que ce soient d'autres fournisseurs de services de mobilité ou de voyage comme les compagnies aériennes ou ferroviaires ou les hôtels, des courtiers de la location de voitures ou des plateformes MaaS, ou des intermédiaires du voyage d'affaires) requérant des capacités technologiques pour se connecter à divers systèmes, et de fortes compétences commerciales pour négocier au mieux les termes contractuels de revente ;
- la fourniture de ces offres de mobilité se fait également par un réseau extrêmement diversifié, qui est soit géré par le Groupe lui-même, soit sous-traité à des agents, des franchisés ou à des partenaires dans le cadre d'alliances :
  - les agences d'aéroports et de gares sont opérées dans le cadre de concessions pluriannuelles avec les bailleurs, et sont conçues pour servir des flux importants et parfois très saisonniers de voyageurs, aux attentes très diverses et aux profils internationaux,
  - les agences de centres-villes et d'autopartage, tout comme le réseau régional, visent à fournir aux clients domestiques un accès rapide à des véhicules, pour répondre au mieux à leurs besoins quotidiens,
  - les « supersites » sont des agences de taille importante, desservant généralement un large territoire et pouvant servir à alimenter des agences de centre-ville plus petites. Ces stations servent essentiellement une demande domestique professionnelle, et les utilitaires constituent souvent une part importante de leur flotte. Par conséquent, les « supersites » rassemblent souvent une forte connaissance des besoins locaux et une forte expertise sur les spécificités des utilitaires,
  - enfin, le Groupe met également certains de ses véhicules à disposition de ses clients professionnels directement sur le lieu de leurs activités (sièges sociaux, sites de production, etc.), où le Groupe ne maintient pas une présence permanente comme dans le reste de ses opérations.

Les plateformes décrites ci-dessus, du fait des différentes acquisitions que le Groupe a effectuées dans les années passées, peuvent être gérées de façon dissociée selon les marques. Afin de pouvoir tirer au mieux parti de ce *business model* unique, le Groupe vise à accélérer la mise en œuvre de sa vision « One Group », en unifiant ses plateformes à l'ensemble de ses marques et en standardisant ses processus. Cette transformation a ainsi pour but d'accroître son agilité et son efficacité opérationnelle pour mieux servir ses clients, tout en optimisant sa base de coûts. Veuillez vous référer à la section 1.4.5 pour une description complète de nos canaux de distribution.

1.3.2.2.2 Nos avantages concurrentiels

Europcar Mobility Group bénéficie de nombreux avantages concurrentiels :

- un *mix* de chiffre d'affaires diversifié et équilibré ;
- un portefeuille de marques solide ;
- une expertise unique en matière de gestion de flotte, de gestion du chiffre d'affaires et des capacités, et de financement à grande échelle ;
- une vaste couverture géographique, également à travers ses franchises ;
- une structure agile.

Le plan Connect vise à renforcer ces avantages en :

- accordant la priorité à deux marques principales (Europcar et Goldcar) complétées par quelques marques locales fortes ;
- couvrant les mêmes régions, mais avec une meilleure spécialisation du réseau et des optimisations supplémentaires grâce à de nouveaux groupements régionaux.

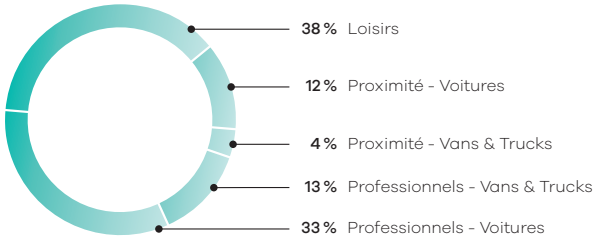
Zoom sur notre mix de chiffre d'affaires diversifié et équilibré

Le Groupe dispose d'une clientèle importante répartie de façon équilibrée entre les clients professionnels, de proximité et de loisirs (qui ont généré respectivement 46 %, 16 % et 38 % du chiffre d'affaires en 2021). Cette diversité est basée sur la capacité du Groupe à s'intégrer à différents écosystèmes afin d'acquérir et servir des clients, quelle que soit leur localisation. Cela a poussé le Groupe à gérer directement ou indirectement des fonctionnalités différentes (centres d'appels entrants, plateformes de e-commerce, applications pour smartphones, force de vente B2B, représentants commerciaux internationaux, etc.) et de conclure des contrats avec des intermédiaires très diversifiés (systèmes mondiaux de distribution, courtiers, sociétés de gestion de voyages, agences de voyages en ligne, opérateurs d'assistance dépannage, plateformes de services de mobilité, etc.).

Cette diversité permet à la fois au Groupe de maximiser l'acquisition de ses clients en haute saison, et de pallier la saisonnalité de son activité en acquérant d'autres types de clients en basse saison. En effet, on observe une demande plus élevée de la clientèle loisirs durant l'été et une demande relativement stable de la clientèle affaires sur l'année. De même, on constate un pic de demande le 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, favorisent une certaine résilience 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. Par ailleurs, l'activité loisirs du Groupe se caractérise par des locations de plus longue durée que les locations affaires. Enfin, l'activité de location moyenne durée du Groupe se caractérise par des locations de plus longue durée (plusieurs mois) et qui génère par conséquent un chiffre d'affaires par jour de location inférieur à l'activité Loisirs. Dans le cadre du plan Connect, le Groupe accélère

le déploiement d'offres pour les segments de proximité et professionnels en vue de réduire la saisonnalité et d'augmenter le *customer lifetime value*.

Répartition du chiffre d'affaires du Groupe par Service Line en 2021



Source : Société.

Zoom sur notre solide portefeuille de marques

Le Groupe dispose d'un portefeuille de marques solide et cohérent avec deux marques internationales Europcar® (marché traditionnel et haut de gamme) et Goldcar® (« *low cost* »). Le Groupe possède également Interrent® et Ubeeqo®, Buchbinder® et Fox®.

Le NPS pour la marque Europcar était de 52,1 en 2021 et le NPS pour Goldcar a augmenté de + 12 points entre 2019 et 2021.

Se référer à la section 1.4.3 pour de plus amples informations.

Zoom sur notre expertise unique

Le Groupe est positionné de longue date sur une grande partie de la chaîne de valeur de la mobilité, puisqu'il dispose à la fois des compétences clés de gestion de flotte à une large échelle logistique et d'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, au bon client. Pour cela, il s'appuie sur trois compétences clés :

- la capacité à se procurer et à financer 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.

En termes de services de mobilité pour les clients, le Groupe exploite diverses plateformes digitales et les améliore constamment pour mieux servir ses clients tout au long de leur expérience. Cette expérience client est différenciée selon les marques, mais toujours plus digitale et plus fluide.

DES CAPACITÉS SOLIDES POUR ÉQUILIBRER L'OFFRE ET LA DEMANDE

Par ailleurs, un des atouts les plus importants du Groupe réside dans sa capacité permanente à équilibrer, au quotidien, la demande de mobilité avec l'approvisionnement de la flotte. Cela signifie offrir à chaque client le bon véhicule, au bon moment, au bon endroit et au juste prix. Ces capacités sont gérées par la fonction *Revenue and Capacity Management* (RCM).

Trois fonctionnalités principales sont maîtrisées :

- prévision de la demande, basée sur le carnet de commandes actuel, des données externes telles que le carnet de commandes des compagnies aériennes, et sur des tendances historiques. La demande est divisée en plusieurs indicateurs pour permettre une gestion précise de la flotte : par type de véhicule, par zone de tarification, par durée de location, par segment de clientèle et par jour ;
- planification de la capacité (c.-à-d. la planification de la flotte), basée sur la prévision de la demande, afin que la taille et la composition de la flotte dans chaque agence correspondent au mieux à la demande, en tenant compte des contraintes opérationnelles telles que les périodes creuses, le temps d'augmentation/de réduction de la flotte, le temps de répartition ;
- définition et ajustement des offres tarifaires, afin d'optimiser les prix en fonction de la demande et de la flotte disponible. Les techniques de tarification dynamique basées sur des algorithmes sont utilisées pour être aussi efficaces et détaillées que possible.

Le RCM travaille sur deux horizons de temps :

- moyen terme : une prévision préliminaire est utilisée comme base pour définir le plan d'achat de la flotte pour l'année suivante ;
- court terme (tactique) : la prévision de la demande est ajustée quotidiennement tout au long de l'année afin de permettre des mouvements plus tactiques en termes de réaffectation ou d'ajustement de la taille et de la composition de la flotte, d'ajustement des canaux de vente et de politique de tarification. Particulièrement en haute saison, l'équipe de gestion ajuste régulièrement :
  - la composition des canaux de vente, non seulement pour optimiser le chiffre d'affaires, mais également la marge de contribution, avec un focus principal sur les canaux de vente directs dans la mesure du possible,
  - la capacité à augmenter ou réduire la flotte de manière tactique tout au long de l'année pour s'adapter à la dernière minute à la demande réelle de service.

EXPERTISE DE GESTION DE LA FLOTTE

La gestion de flotte constitue un des principaux savoir-faire d'Europcar Mobility Group et l'une de ses principales expertises. Le Groupe dispose d'une flotte flexible et en grande partie à faible 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 gérant des contrats 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.

L'approvisionnement de cette flotte est également diversifié en termes de constructeurs automobiles et de leurs différentes marques (se référer à la Section 1.6.6 « La flotte du Groupe » pour plus de précisions). Le Groupe peut périodiquement et selon les opportunités conclure des contrats-cadres pluriannuels (généralement pour une durée de deux ans) avec certains constructeurs automobiles afin d'assurer la disponibilité de sa flotte. Le Groupe utilise, pour optimiser ses conditions financières, diverses sources de financements adossées 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.

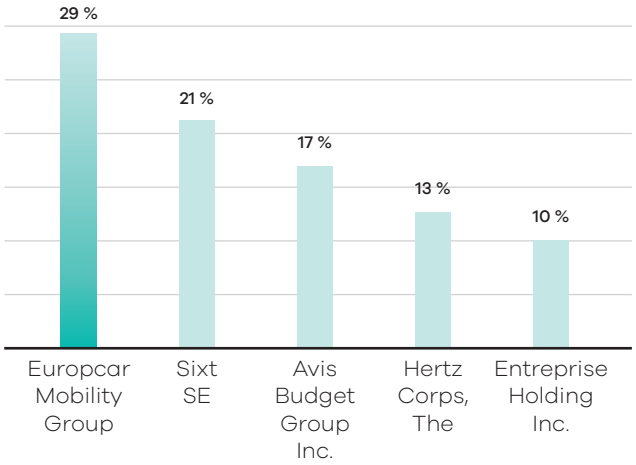
L'expertise d'Europcar Mobility Group en matière de gestion de flotte constitue un atout majeur du Groupe face aux évolutions en cours du marché de la mobilité :

- 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 qui 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 autopartage et location de véhicules, les aires de parking et de maintenance vont devoir se transformer en nœuds d'un écosystème multimodal.

Zoom sur la vaste couverture géographique d'Europcar Mobility Group

Avec plus de 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 en s'appuyant sur une gestion performante des revenus et sur une optimisation de la flotte de véhicules. Le Groupe compte sur ces atouts pour continuer à déployer des solutions et services innovants afin de mieux répondre à l'évolution de la demande en mobilité des clients.

En 2021, le Groupe a été la première société de location de véhicules en Europe avec une part de marché de 29 % (source EuroMonitor international). En 2021, le positionnement concurrentiel du Groupe dans les pays franchisés a également été très favorable.



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 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 1 510 agences, 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, de franchisés irlandais, danois, finlandais et norvégiens du Groupe en 2016, 2017 et 2019).

Par ailleurs, le Groupe a acquis en 2019 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 dispose de plus d'une centaine de stations dans le monde au travers d'affiliés. 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 Reste du Monde.

Le Groupe est présent à l'échelle mondiale dans plus de 130 pays à fin 2021, avec de nombreux partenariats et accords de représentation commerciale. Les franchises (1 611 agences dans le monde) 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. Par ailleurs, les franchises et les alliances permettent d'élargir l'offre du Groupe auprès de sa clientèle affaires. La stratégie du Groupe comprend le développement de partenariats avec des représentants commerciaux, des compagnies aériennes et des intermédiaires de voyages importants. Cette présence stratégique renforcée devrait permettre de mieux capter les flux de voyageurs internationaux. 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.

1.3.2.3 Notre nouvelle stratégie de commercialisation fondée sur les cas d'usage en matière de mobilité

1.3.2.3.1 Trois *Service Lines* structurantes couvrant huit cas d'usage en matière de mobilité

Notre activité est structurée autour de trois Service Lines basées sur les cas d'usage

LOISIRS



Planifié, occasionnel, commodité
En fonction du prix
Rapidité du service
Marché du voyage & tourisme

Grand public
Prix, expérience sans encombre
Service et reconnaissance client
Principaux aéroports

Low Cost
Rapport qualité prix
L'essentiel, frugal

PROFESSIONNELS



Planifié, contractuel
En fonction de la flexibilité / fiabilité
Marché structuré par verticales
Cycles longs

Voyage d'affaires
Service rapide et standardisé
Fiabilité de la marque
Couverture réseau

Low Cost
Large gamme de véhicules
Durées et solutions flexibles
Services professionnels

PROXIMITÉ



À la demande
Paiement à l'usage
Accessibilité
Marché structuré par zone

Urbain
Accessibilité et disponibilité
Respect de l'environnement
Expérience 100 % digitale

Régional
Davantage occasionnel,
L'accessibilité est clé
mais challenging

1.3.2.3.2 Stratégie de distribution

Le contexte de flotte limitée et l'augmentation des coûts de la flotte, liés notamment aux retombées de la crise de la COVID, exigent une meilleure optimisation de la stratégie concernant les canaux de distribution. Avec une demande qui devrait fortement se redresser, en particulier sur la Service Line loisirs, la flotte pourrait ne pas être suffisante pour répondre à tous les besoins potentiels à court terme.

Il est donc essentiel de trouver un équilibre dans la composition des canaux, pour optimiser les produits tout en maintenant des relations solides et fructueuses avec les clients sur le long terme.

La Vente Directe est prioritaire afin d'optimiser la marge et de favoriser la fidélisation des clients : la combinaison des canaux reste équilibrée grâce à la stratégie de tarification et aux promotions exclusives de la Vente Directe. Les canaux d'intermédiaires sont en effet souvent à l'origine d'une demande de réservation à l'avance plus élevée qui doit être contrôlée très rigoureusement.

Les partenaires B2B2C restent un atout solide et primordial pour la Société : il est donc essentiel de maintenir ces relations malgré les conditions du marché, et de mettre en œuvre des approches commerciales différentes, principalement fondées sur une amélioration des bénéfices grâce à l'optimisation des coûts de vente et un parcours client approprié.

Veuillez vous référer aux sections 1.4.5 pour une description détaillée de nos canaux de distribution.

1.3.2.4 Nos programmes stratégiques pour conduire notre transformation

1.3.2.4.1 Description des programmes stratégiques du Groupe

Dans le cadre de sa transformation, le Groupe déploie les programmes stratégiques suivants centrés sur l'expérience client et l'optimisation des opérations, dont certains ont été initiés les années précédentes :

- **digitalisation du parcours client** – Adapter l'ensemble des étapes du parcours client pour que ceux-ci puissent interagir avec le Groupe, sur chacune de ses étapes soit *via* un canal digital, soit *via* un canal physique. L'un des points clés du programme sera la capacité à déployer à grande échelle la possibilité pour les clients d'accéder à leur véhicule sans passer par le comptoir, soit grâce au recours à un distributeur automatique de clés, soit directement *via* leur smartphone (« Direct Access ») ;
- **véhicules connectés** – développer 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,
  - l'objectif est d'avoir une flotte 100 % connectée d'ici 2024, sachant qu'à la fin de l'année 2021, 20 % de la flotte du Groupe étaient déjà connectés. Le Groupe a connecté plus de 90 % de l'ensemble de sa flotte au Royaume-Uni en 2021, et la plupart des flottes Van & Trucks de France, d'Espagne, d'Italie et du Portugal seront connectées d'ici la fin du premier semestre 2022 et celle de l'Allemagne d'ici fin 2022 ;
- **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 ;

- **flotte durable** – Adapter l'ensemble des processus métiers du Groupe, notamment *via* des outils digitaux, pour permettre la commercialisation et la gestion d'une flotte de véhicules électriques ou hybrides, dont la taille est amenée à s'étendre dans les prochaines années. L'enjeu est de répondre aux nouvelles attentes des clients (y compris B2B) en matière de mobilité durable et de s'adapter aux règles d'accès des villes. Notre ambition est d'intégrer 20 % de véhicules électriques et hybrides rechargeables à notre flotte d'ici fin 2024 ;
- **flotte simplifiée et unifiée** – Mettre en commun la flotte du Groupe pour l'offrir à l'ensemble de ses marques et maximiser le taux d'utilisation, harmoniser les processus métiers de planification, flottage, répartition et déflottage, grâce à un nouvel outil de simulation, et simplifier le *mix* catégoriel de la flotte (éco, mini, compact, etc., et leurs sous-catégories) pour mieux répondre aux besoins des clients et améliorer l'efficacité opérationnelle grâce à la standardisation ;
- **spécialisation du réseau** – Adapter le réseau aux besoins clients, pour correspondre aux critères dictés par les Service Lines, et dans le cadre des typologies d'agences (Aéroports, Hubs professionnels, Hubs urbains et Satellites et Agences Régionales). Le Groupe compte ainsi déployer 30 hubs d'ici à fin 2022, et 60 hubs d'ici à 2023.

1.3.2.5 *Purple* et la transformation technologique

1.3.2.5.1 *Purple* : l'harmonisation des systèmes du Groupe

Dans un secteur de la mobilité en transformation profonde reposant en grande partie sur les nouvelles capacités offertes par la technologie, et dans un contexte où le niveau d'incertitude augmente et où la vitesse de réaction et d'adaptation est clé, la capacité des équipes Produit et Technologie à travailler de manière agile, dans une structure plus légère et autour d'un cadre modernisé et harmonisé, devient la priorité numéro un du Département.

C'est pourquoi, en concordance avec le projet de transformation stratégique du Groupe, CONNECT, dont c'est l'un des piliers clés, il a été décidé de lancer un programme destiné à accélérer l'harmonisation et la modernisation des systèmes d'information du Groupe : le programme *Purple*, une partie du programme global *Product & Tech Transformation*.

Ce plan d'harmonisation et de modernisation vise à réduire le poids du passé, notamment par la réduction du nombre de systèmes, la simplification des processus métiers et des règles de gestion, et par la réingénierie technique de certains domaines applicatifs.

Ce programme, qui reprend en son sein la majorité des initiatives de transformation initiées en 2019 (stratégie Data, migration vers le *cloud*, modularisation et APIsation de l'architecture) permet la rationalisation du modèle opérationnel et donc des coûts informatiques, ainsi qu'une plus grande synergie au sein des équipes techniques et également métiers.

Enfin, ce programme supporte également d'un point de vue technologique, les axes stratégiques de développement du programme CONNECT. Ce nouveau système d'information unifié « Purple » est une étape préalable à notre programme de transformation CONNECT et doit permettre de :

- fournir les bons services et le parcours client associé correspondant aux attentes pour chacun des cas d'utilisation ;
- gagner en agilité et digitaliser l'expérience client et nos opérations à grande échelle ;
- rationaliser et standardiser nos processus d'exploitation et les coûts associés sur l'ensemble du Groupe ;
- accélérer notre vitesse de commercialisation.

Principes clés de la transformation de l'architecture des systèmes

La réingénierie de l'architecture des systèmes du Groupe est au cœur du programme *Purple*.

L'architecture cible est conçue autour des trois principaux écosystèmes du Groupe : ceux d'Europcar, de Goldcar et d'Ubeeqo. L'architecture des systèmes mis en œuvre *via Purple* repose sur plusieurs principes fondamentaux majeurs :

- **Unifié**

Le système doit couvrir l'ensemble des cas d'usage (use cases) et des typologies client (grand public et professionnel). Il couvrira également la totalité des marques et des géographies du Groupe ;

- **« Cloud-based »**

Le Groupe a entamé une migration de son infrastructure vers le *cloud*. Cette migration va permettre de diminuer le coût global de ses infrastructures et ses coûts d'hébergement. Il doit également permettre une plus grande agilité dans le déploiement de ses solutions technologiques ainsi qu'une meilleure résilience aux évolutions de trafic sur les systèmes ;

- **« Data driven »**

La gestion des données, depuis leur gouvernance stratégique à leur collecte et à leur analyse, est l'un des principaux facilitateurs de la transformation du Groupe et de l'évolution de ses technologies et de ses capacités commerciales. Dans le cadre du programme Product & Tech Transformation, le Groupe met en place une solide organisation Data & Analytics et une plateforme associée ;

- **Sécurité et conformité**

La sécurité et la conformité sont deux conditions préalables majeures qui doivent être intégrées par conception, dans toutes les applications, tous les modules et toutes les opérations de traitement des données. Dans un contexte d'exigences de conformité réglementaire plus strictes et de menaces de cybersécurité toujours plus nombreuses, la sécurité et à la conformité ont été placées au cœur de l'ossature de notre programme *Purple* ;

- **Découplé**

La modularisation de notre système d'information est au cœur de notre stratégie de design. Elle passe notamment par la mise en place d'une architecture de type SOA (Service Oriented Architecture) et par le développement de micro-services. Cette transformation initiée dans les deux grands écosystèmes va s'accélérer au travers du programme *Purple* ;

- **Ouvert**

De manière corrélée au découplage de nos services et applications, l'APIsation de notre système d'information

(c.-à-d. la mise en œuvre de couches d'intégration autour des systèmes permettant leur intercommunication et une plus grande modularité) doit permettre sa meilleure intégration, notamment aux nombreux acteurs externes qui interviennent dans l'écosystème de la mobilité (GDS, brokers, transports publics, MaaS, etc.).

1.3.2.5.2 Finance Transformation

Dans le cadre du programme *Purple*, le programme Finance Transformation est entièrement intégré à la stratégie Connect du Groupe et mené conjointement avec les équipes Product & Tech.

Le programme Finance Transformation est conçu pour mettre en œuvre un modèle opérationnel cible agile et économique.

Il vise à enrichir la finance transactionnelle grâce à l'IA et l'automatisation, et à développer le rôle de business partner grâce à l'analyse des données. Il est exécuté avec une vision intégrée de bout en bout, et cible la mise en place de processus harmonisés, digitaux et automatisés.

La feuille de route de Finance Transformation vise à soutenir la stratégie de go-to-market accélérée, en traitant trois axes :

- La revue de la structure organisationnelle, qui s'appuie sur des activités partagées ;
- l'optimisation de ses processus (« Order to Cash », « Procure to Pay », « Record to Report) » ;
- et la digitalisation de l'environnement IT de la fonction Finance (conçu autour d'une plateforme ERP finance centrale et d'un ensemble unique d'applications numériques).

1.3.2.6 Nos éléments clés : une organisation efficace et une stratégie orientée vers les talents

Chez Europcar Mobility Group, tout le monde est considéré comme un talent.

La mission de la division Talents est d'attirer, d'impliquer et de développer chaque talent pour qu'il ou elle atteigne son potentiel unique. Ainsi, nous créons un vivier diversifié qui travaillera de concert pour atteindre notre ambition de devenir un leader mondial des solutions de mobilité.

L'ambition d'Europcar Mobility Group s'appuie sur trois objectifs principaux :

Anticiper pour assurer la continuité des activités

- Identifier et développer les divers viviers de talents dont l'Europcar Mobility Group a besoin aujourd'hui et dont il aura besoin demain pour soutenir son ambition de créer une nouvelle mobilité.

Faire évoluer nos collaborateurs pour améliorer les performances

- Permettre à chaque talent d'évoluer et de contribuer ainsi à la performance individuelle et collective.

Stimuler notre transformation

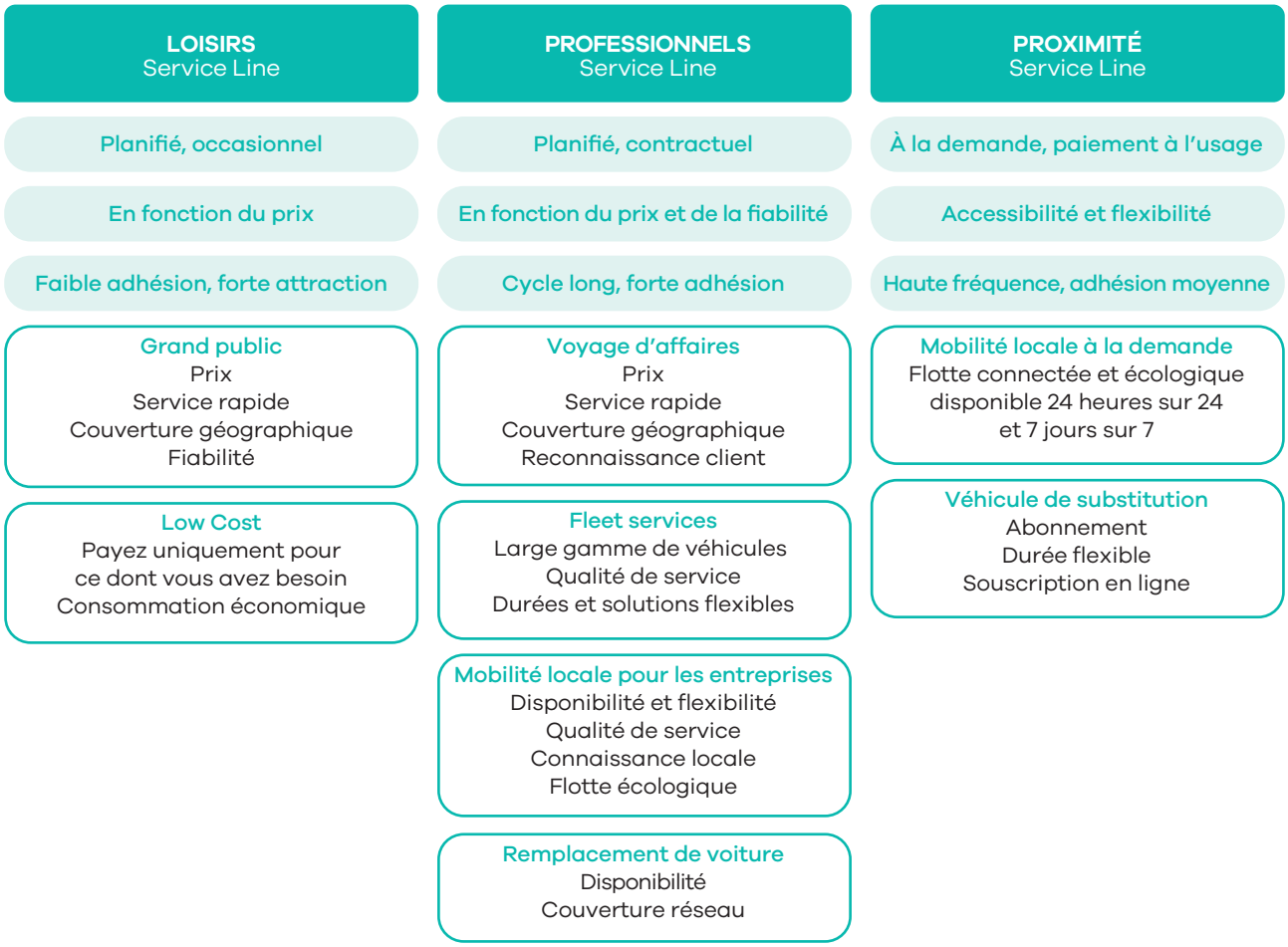
- Attirer et impliquer les collaborateurs et stimuler leurs performances grâce à des processus de gestion des talents modernisés et à des changements culturels et comportementaux qui favorisent la collaboration, l'innovation, la prise d'initiatives et la responsabilisation.

Pour plus d'informations, reportez-vous à la section 4.4.2.4 « Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs ».

1.4 ACTIVITÉS DU GROUPE

1.4.1 Nos service lines

Comme évoqué dans la section 1.3.2 « Notre feuille de route stratégique », le Groupe a redéfini sa stratégie de go-to-market, en faisant disparaître son organisation par *Business Units* axées sur les produits pour la remplacer par une organisation par Service Lines axées sur différents cas d'usage en matière de mobilité.



Comme illustré ci-dessus, les trois Services Lines répondent à un ensemble de cas d'usage de mobilité, comportent des facteurs clés de succès qui leur sont propres et se structurent de la façon suivante :

1.4.1.1 Service Line Leisure (« Loisirs »)

- elle sert les particuliers dans leurs besoins de mobilité dans le cadre de voyages d'agrément, nationaux ou transnationaux, en couvrant à la fois le segment milieu/haut de gamme (« mainstream ») et le segment *low cost ;*
- cette Service Line gère donc une demande très saisonnière, planifiée à l'avance, où le prix et l'expérience client compte particulièrement, et où habituellement le client est peu fidèle à une marque ;
- ces clients attendent essentiellement un service rapide. La priorité sera de numériser le retrait en aéroport, grâce au déploiement de la technologie Key'n Go à grande échelle.

1.4.1.2 Service Line « Professionnel »

- elle sert l'ensemble des professionnels, de la micro-entreprise au grand groupe, dans tous leurs besoins de mobilité. Bien que ceux-ci puissent être similaires à ceux des particuliers, la clientèle professionnelle (et ses canaux de vente distincts) présente d'autres contraintes qui lui sont propres. Cette Service Line répond aux cas d'usage du voyage d'affaires (« Business Travel »), de mise à disposition et de gestion de flotte de véhicules (« Fleet Services »), de mobilité de proximité pour les entreprises (« Local mobility for businesses »), et de mise à disposition de véhicule de remplacement – lors d'accident ou de panne du véhicule principal (« Vehicle replacement ») ;
- cette Service Line gère une demande régulière, aux cycles de ventes longs, aux exigences élevées en termes de fiabilité systématique du service et de couverture géographique étendue ;
- pour que cette Service Line soit un succès, Europcar va repenser son offre de location à long terme (produits

de la famille Flex) et améliorer la qualité de service pour les entreprises.

1.4.1.3 Service Line « Proximité »

- elle sert les particuliers dans leurs besoins de mobilité du quotidien, répondant à deux types de cas d'usage : la mobilité de proximité à la demande (« Local mobility on-demand »), donnant accès à un véhicule pour des besoins ponctuels pour une utilisation locale, ou le remplacement de la propriété du véhicule (« Car substitute »), proposant la location de véhicule sur plusieurs mois, qui vient remplir la même fonction qu'une voiture personnelle, sans pour autant que le client s'engage sur de longues durées ;
- cette Service Line gère une demande urbaine qui valorise avant tout l'accessibilité du service et la facilité d'accès à un véhicule ;
- Europcar, *via* Ubeeqo, proposera une solution à la demande pour répondre à grande échelle aux besoins de mobilité locale dans les zones urbaines denses, et lancera une offre d'Abonnement Automobile (MyEuropcar) pour répondre à l'essor des nouveaux usages déconnectés de la propriété d'une voiture.

1.4.2 Cas d'usage en matière de mobilité

Le Groupe offre ses produits et services à un large éventail de clients particuliers et affaires. La clientèle professionnelle 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 particuliers comprend les locations de loisirs pour les départs en vacances et en week-end, directement ou indirectement *via* des tour-opérateurs, des courtiers ou des agences de voyage. Cette clientèle comporte également des citadins qui louent des véhicules pour leurs besoins de mobilité de proximité (substitution de véhicule personnel par la location de véhicule de moyenne durée ou par de l'autopartage, la location d'utilitaires...).

Les segments Professionnels, Proximité 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 ces trois segments est essentiel afin de conserver voire d'améliorer la rentabilité globale du Groupe. Le chiffre d'affaires consolidé généré par ces trois segments est resté relativement stable au cours des dernières années (à l'exception de l'année 2020, qui a été très différente en raison de l'épidémie de Coronavirus ; le segment Professionnels a mieux résisté, principalement soutenu par les locations de flottes à long terme, tandis que le segment Loisirs a été fortement impacté par les restrictions sur les voyages internationaux). En Europe, certaines des Filiales Pays (Allemagne et Belgique) génèrent une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le segment Professionnels, alors que d'autres (Espagne, Italie, Portugal et Irlande) s'appuient davantage sur le segment Loisirs (en 2020 cependant, la tendance s'est orientée vers les voitures et utilitaires B2B en raison de la baisse du volume entrant sur le segment Loisirs) et que d'autres, enfin, présentent un équilibre entre les segments Professionnels, Proximité et Loisirs (France, Royaume-Uni et Danemark). Les Filiales Pays dans le Reste du Monde (en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ». Encore une fois, le B2B a prédominé cette année. Les États-Unis sont majoritairement « loisirs » du fait que la marque Fox ne s'adresse qu'à cette clientèle et qu'il y a eu peu de vols internationaux Europe-Amérique en 2020, habituellement porteurs de clients B2B pour Europcar. 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 2020 :

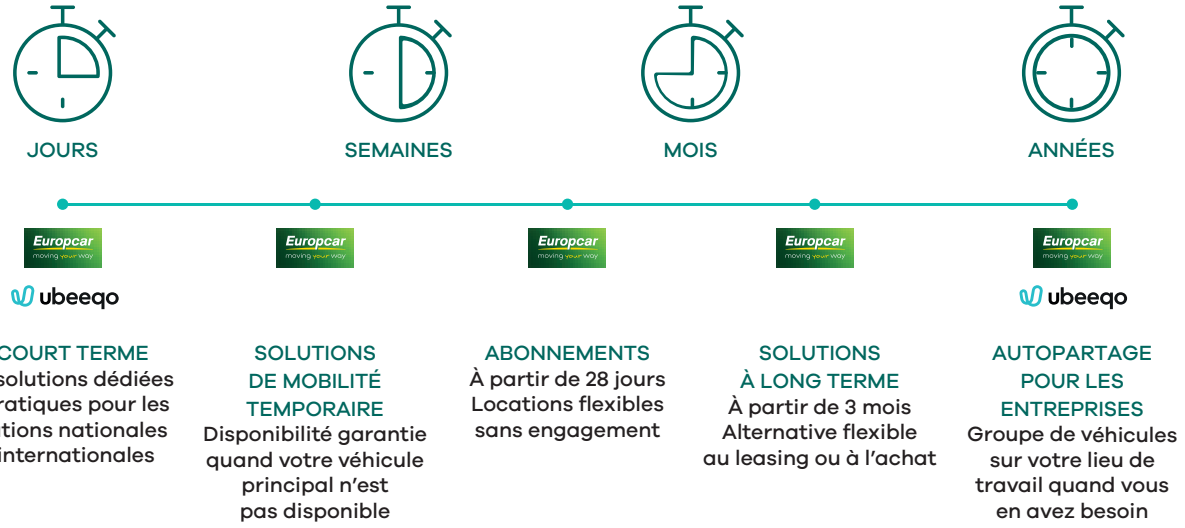
Ventilation du produit des activités de location de véhicules par Cas d'usage et par *BU* en 2021

AU 31 DÉCEMBRE 2021

	Voitures	Véhicules utilitaires
Proximité	12 %	4 %
Professionnels	33 %	13 %
Loisirs	38 %	-
TOTAL	**84 %**	**16 %**

1.4.2.1 Clients « Affaires »

Europcar Mobility Group propose à ses clients Affaires divers services qui répondent au mieux à leurs besoins, avec des abonnements qui vont de quelques heures au long terme :



Les clients Affaires qui louent un véhicule *via* le réseau du Groupe comprennent notamment les « Grands Comptes », les petites et moyennes entreprises, ainsi que des sociétés de location ou des assureurs proposant des véhicules de remplacement.

L'essentiel des clients Affaires loue des voitures à des conditions que le Groupe a négociées (soit directement, soit, s'agissant des petites et moyennes entreprises, *via* des intermédiaires comme les agences de voyages). 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 les clients Affaires qui utilisent nos services de location de véhicules de courte durée tend à être réalisé principalement en milieu de semaine, entre le mardi et le jeudi. Le chiffre d'affaires généré par la clientèle affaires du Groupe est moins sujet aux fluctuations saisonnières. Nous avons constaté ce changement ces deux dernières années, les déplacements professionnels ayant diminué en raison des restrictions de déplacement. Nous avons développé notre activité à moyen terme en ciblant les sociétés ayant besoin d'une alternative flexible aux contrats de location. Nous avons obtenu de bons résultats dans les secteurs du conseil, de la logistique et de la construction dans lesquels la flexibilité permettant d'augmenter et de diminuer la flotte est essentielle.

Ces dernières années, le Groupe a renforcé son organisation B2B, en mettant particulièrement l'accent sur le développement de nouveaux comptes clients. Une nouvelle équipe dirigeante est chargée du pilotage au niveau central (avec les pays et les Service Lines) afin de placer les clients Affaires comme priorité, en mettant l'accent sur les grands comptes de moyenne dimension et les segments de croissance. L'organisation commerciale du Groupe est désormais en mesure de répondre à tous les besoins de l'entreprise. En 2021, les processus de vente et les outils pour accompagner le parcours du client ont été rationalisés, en utilisant des outils digitaux et l'automatisation. Des investissements dans des outils de vente tels que l'automatisation de la force de vente ont été réalisés, ce qui a permis d'améliorer la productivité et les priorités des équipes. L'automatisation de la force de vente a permis d'obtenir de véritables informations sur l'activité des équipes et sur la clientèle, ce qui a permis de faire constamment évoluer les produits et les processus pour répondre aux exigences des clients.

Même si le cœur de métier du Groupe reste la location de courte durée, les tendances de marché de la location de moyenne durée offrent une opportunité de développement considérable pour le Groupe dans de nombreux pays, sur la base des initiatives déjà mises en place localement. Avec la crise liée à la Covid-19, le Groupe a vu une opportunité au sein du segment de la location de moyenne durée et l'a développé en 2021-2022, pour que celui-ci représente un pilier essentiel de son activité lorsque le segment des voyages d'affaires sera rétabli.

Grands comptes

Europcar Mobility Group possède plusieurs contrats avec des grands comptes internationaux, pour lesquels il est fournisseur exclusif ou privilégié de véhicules de location afin de répondre aux besoins professionnels de ses salariés. Le Groupe 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 aux systèmes 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 fournisseur(s). 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 du Groupe sont gérées par une équipe de vente internationale dédiée qui s'occupe de la relation commerciale au niveau du 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.

Notre parcours client digital a été amélioré et achevé grâce à notre outil Electronic Business Self Serve (« EBSS »), qui offre de nouvelles opportunités pour répondre aux besoins immédiats des PME dans ce segment. Le marché des PME a connu d'importants défis ces deux dernières années et les produits « Affaires » sont en mesure de répondre à un large éventail de besoins commerciaux pour ce marché, tout en offrant une grande variété d'options de paiement.

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) par la mise en place de mesures incitatives et d'offres spéciales.

1.4.2.2 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 voyages. Le Groupe sert également une partie de sa clientèle loisirs au travers de partenariats afin d'élargir sa clientèle.

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

Sur ce segment de clientèle majeur et sur le cas d'usage du voyage d'agrément, le Groupe a récemment adapté son organisation en créant une Service Line Loisirs dédiée, orientée vers l'amélioration de l'offre, des services et de la distribution sur ce marché, principalement en continuant à fournir des solutions sans contact.

Clients directs

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®, chat, mobiles ou tablettes, *via* des centres d'appels et des agences de location de véhicules, et *via* les plateformes dédiées de la marque InterRent® ou Goldcar (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 & ventes directes afin d'accélérer la tendance des réservations sur ses sites Internet et applications mobiles en améliorant l'expérience client et en signant de nouveaux accords avec des représentants commerciaux afin de stimuler la demande internationale, notamment en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil.

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 :

- dans le secteur aérien, avec des partenariats actifs avec des compagnies aériennes telles qu'EasyJet, Lufthansa, Emirates ;
- dans le secteur hôtelier, avec des grands groupes comme Accor ;
- dans le secteur ferroviaire, avec 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.

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/Goldcar 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 Rentalcar.com, Expedia.com, CarTrawler Do You Spain 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, InterRent et Goldcar, y compris Buchbinder et Global en Allemagne) 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.

1.4.2.3 Clients Proximity

Particuliers

Ce segment inclut tous les clients particuliers louant des véhicules en centre-ville, pour leurs besoins quotidiens de mobilité, à proximité de leur domicile ou dans des gares ferroviaires, par opposition aux clients de loisirs louant pour leurs vacances à leur aéroport de destination. Les clients concluent un contrat directement avec les marques Europcar, Ubeeqo, GoCar ou Buchbinder, pour une courte durée en réponse à un besoin ponctuel ou pour une longue durée pour répondre à un besoin prolongé.

Le marché Proximité est très dynamique et Europcar Mobility Group a été très actif l'année dernière pour concevoir de nouvelles offres visant à répondre à la demande, développer et adapter d'autres solutions d'autopartage sous les marques Ubeeqo et Gocar, et lancer une nouvelle offre d'abonnement MyEuropcar pour les clients particuliers en Allemagne, qui devrait être déployée à l'ensemble du Groupe.

Le Groupe entend accélérer la croissance de ce segment de clientèle stratégique dont l'essor est rapide, soutenu à la fois par la réglementation dans les grandes villes et par la sensibilité environnementale des citoyens urbains.

1.4.3 Les marques Europcar Mobility Group

En 2021, 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 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®.

En 2020, le Groupe a mené une revue de son portefeuille de marques afin d'adapter durablement ses offres de service de mobilité au nouveau contexte de marché et aux évolutions des attentes des clients post Covid-19 sur ses trois marchés clés : la Proximité, le Loisir et la clientèle Professionnelle.

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 Routes 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.

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 week-end 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 au retrait du véhicule, la réservation garantie jusqu'à la fermeture de l'agence et la possibilité d'ajouter un deuxième conducteur sans frais supplémentaires pour les statuts supérieurs du programme sont des éléments déterminants de l'adoption du programme. En outre, 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 chiffre d'affaires du canal emailing promotionnel *via* des offres exclusives. 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 crédit 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 5e 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 Travel Awards Winner 2019 — World's Leading Car Rental Company Website

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

2019 Travelers' Choice tripadvisor

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. Goldcar a consolidé sa position de leader sur le marché des loisirs à bas coût en Europe. Son objectif principal dans les années à venir sera de travailler à l'amélioration constante de ses services et de s'engager à satisfaire ses clients sur le long terme. Il devrait également tirer parti du programme Key'n Go, proposé aux clients directs de Goldcar, dans les principaux aéroports de loisirs où Goldcar est représenté.

Jouissant de plus de 30 ans d'expérience dans le secteur de la location de véhicules, la Société dispose de plus de 60 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 client et investissement dans les nouvelles technologies, permettent à Goldcar de proposer les meilleurs prix et services à ses clients.

Enfin Goldcar sera le moteur de la reprise du marché loisir en sortie de crise Covid-19, bénéficiant d'un marché qui sera davantage porté par des destinations régionales que la longue distance, un attrait pour des offres accessibles et la recherche d'une approche plus frugale de la consommation et du voyage.

InterRent®, déployée par le Groupe depuis 2013 en tant que marque *low cost*, a été repositionnée en tant que marque de milieu de gamme depuis l'acquisition de Goldcar.

InterRent propose un parcours étape par étape, ainsi qu'un parcours 100 % numérique, grâce aux bornes Key'n Go, proposés aux clients directs et indirects. Key'n Go offre un service rapide et fluide, permettant au client, *via* son smartphone, d'accéder très rapidement à la voiture, sans interaction humaine, et de profiter ainsi d'un voyage sans heurts. Cette offre est actuellement proposée en Espagne, en France, en Italie et au Portugal.

Ubeeqo®, est une entreprise de réseau d'agences pionnière dans le partage de voitures et une marque leader en Europe. Elle offre des solutions de mobilité simples, 100 % digitales et à la demande sur les marchés de proximité et professionnels. La marque est présente en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Espagne et en Italie, et sert à la fois les particuliers dans les grandes villes et les entreprises. Ubeeqo compte actuellement parmi ses entreprises clientes plusieurs multinationales de premier plan telles que Danone, L'Oréal, Airbus, Michelin, Commerz Bank ou Endesa.

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, en parfaite complémentarité avec les autres solutions de mobilité telles que les transports publics ou les micromobilités.

Buchbinder, racheté par le Groupe en 2017, opère sur le marché allemand et est un champion local du segment stratégique V&T en Allemagne, ainsi qu'une marque très bien établie auprès des PME et des clients de proximité locaux. Son ADN local et son positionnement « bon rapport qualité-prix » complètent parfaitement l'implantation de la marque Europcar sur le marché allemand.

Fox Rent A Car, racheté par le Groupe en 2019, est le 5e acteur du marché américain. Il opère depuis 30 ans dans 21 aéroports, et bénéficie d'une forte croissance de sa clientèle et de son chiffre d'affaires grâce à son intégration à Europcar Mobility Group. Des plans d'expansion ambitieux vont soutenir le développement de Fox au cours des 12 prochains mois, qui vont permettre d'avancer le déploiement stratégique d'Europcar Mobility Group sur le plus grand marché mondial de la location de voitures.

1.4.4 Un Groupe orienté clients

1.4.4.1 Relation client

Après le déploiement de Goldcar et Ubeeqo au cours des deux dernières années dans le cadre d'un modèle harmonisé de relations clients, le Groupe a finalisé en 2021 la transformation des centres de relations clients de Buchbinder et Fox. Le résultat principal a été de gagner en agilité opérationnelle dans un modèle basé sur de la production externalisée et une gouvernance centralisée.

Cette organisation permet d'adapter les capacités de réponses aux clients selon les différents marchés tout en assurant une grande qualité de service (95 % de taux de réponse aux sollicitations téléphoniques). La gestion efficace de la crise liée à la Covid-19 a été rendue possible par ce modèle, permettant au Groupe d'assurer la continuité de son assistance aux clients de par le monde, depuis les plateformes de production ou en télétravail.

1.4.4.2 Satisfaction client

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

Un service dédié suit de près la satisfaction client, et des garants de la « Voix du Client » veillent à la cohérence et la priorisation des actions menées pour répondre aux enjeux de satisfaction client. Cette démarche permet de mettre en œuvre des changements notables dans la gestion de nos processus clients.

Les impacts de ces changements sont suivis par l'intermédiaire du *Net Promoter Score* (NPS). Le NPS est l'un des principaux indicateurs de mesure de la satisfaction clients, tant au niveau opérationnel qu'au niveau exécutif, et correspond au différentiel entre la part des « promoteurs » et celle des « 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 :

- le NPS est calculé de la même manière au sein de tous les pays, marques, filiales et franchisés depuis janvier 2022 (intégration en 2021 de Buchbinder, Ubeeqo, Goldcar, InterRent, GoCar et Fox). Ces mesures sont regroupées au sein d'un NPS Groupe composé des résultats des différentes marques (mais excluant les NPS des franchisés, qui sont mesurés mais pas consolidés) ;
- cet indicateur clé de performance est en constante progression, passant de 45 en 2015 à 52,1 en 2021 pour la marque Europcar. Il permet de mesurer les effets des efforts de transformation de la relation client orchestrés par le service Satisfaction Clients du Groupe ;
- l'utilisation de cet indicateur pour piloter l'activité Goldcar nous a permis de gagner 12 points entre 2019 et 2021.

La pandémie de Covid-19 ayant modifié à la fois le comportement de nos clients et les réponses apportées par les opérations (cf. section « Parcours Clients »), Europcar Mobility Group a fait évoluer son questionnaire NPS afin de refléter au mieux la perception de ces adaptations en :

- modifiant le contenu du sondage NPS et demandant au client son ressenti concernant les mesures spécifiques de sécurité prises par nos agents pour délivrer le service de location ;
- ajoutant le thème « pandémie » à notre outil d'analyse sémantique pour détecter les signaux faibles concernant ce sujet.

1.4.4.3 Parcours client

Dans la continuité de la définition de son portefeuille de marques et au travers de la mise en place des service lines intégrant la notion de uses case client (Leisure, Professional et Proximity), Europcar Mobility Group développe 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 et l'intégration de nouvelles fonctionnalités visant une autonomie renforcée du client :

- la refonte des deux applications iOS et Android Europcar (incluant une refonte du tunnel de réservation et l'intégration de fonctionnalité d'enregistrement et scan du permis de conduire, et ainsi que l'enregistrement en ligne) apportant une fluidification de l'expérience client et diminution des temps d'attente en station ;
- le lancement de la refonte des plateformes Web avec le projet Onesite ;
- l'industrialisation du programme Key n'Go machine permettant la récupération sans attente et en toute autonomie de véhicules Goldcar ;
- l'intégration de connectivité dans nos véhicules nous permettant de répondre aux besoins de nos clients et d'adapter nos offres.

Des outils digitaux vont nous permettre d'accompagner l'essor des véhicules électriques dans tout ce que leur parcours client peut avoir de spécifique ou d'anxiogène (autonomie, possibilité de recharge, mode d'emploi…).

Afin de s'adapter au contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, Europcar Mobility Group a lancé deux initiatives structurantes :

- un « Safety Program » exigeant qui concrétise le premier de nos engagements : la sécurité de nos employés et de nos clients – avec des processus opérationnels adaptés au contexte sanitaire et appliqués avec rigueur pour offrir une expérience de voyage sûre et flexible (politique « zéro contact », nettoyage et désinfection rigoureux des agences et des véhicules) ;
- une certification des processus. « Clean & Safe » by Bureau Veritas. Europcar Mobility Group et Bureau Veritas ont signé un partenariat qui s'applique à l'intégralité du réseau d'agences d'Europcar Mobility Group. Son objectif est de veiller à ce que les mesures d'hygiène et de sécurité qui y sont appliquées (agences et véhicules) suivent les recommandations des

autorités de santé, ainsi que les meilleurs protocoles en termes de nettoyage et de désinfection. Le partenariat couvre 14 pays et repose sur deux axes principaux :

- tout d'abord, évaluer les processus et pratiques d'Europcar Mobility Group en matière d'hygiène et de sécurité pour clients et collaborateurs, au prisme des réglementations locales et des recommandations du monde scientifique,
- enfin, accompagner le réseau d'Europcar Mobility Group dans la mise en œuvre de protocoles sanitaires de référence.

1.4.5 Canaux de distribution et réseau Europcar Mobility Group

1.4.5.1 Canaux de distribution

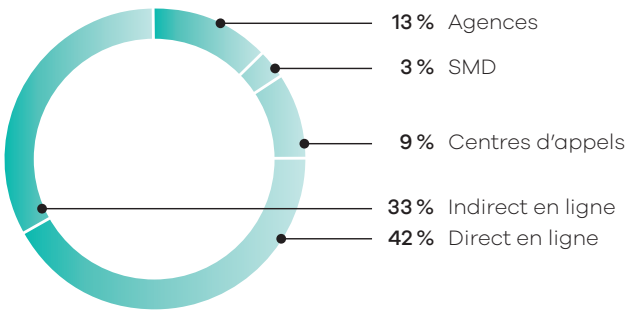
Les clients du Groupe ont accès aux offres de mobilité d'Europcar Mobility Group à travers divers canaux de distribution.

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.

Les clients peuvent également réserver des véhicules par des canaux de distribution indirects, *via* des agences de voyages, des brokers ou des sites Internet de voyages tiers. Ces intermédiaires utilisent souvent un système informatisé de réservation tiers, également appelé Système Mondial de Distribution « SMD » (ou « GDS » en anglais) pour contacter Europcar 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 2021 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. Les marques Goldcar et Fox bénéficient également du fait qu'une grande partie de leurs réservations est effectuée *via* les canaux digitaux, et s'efforcent d'améliorer l'expérience digitale de leurs clients.

Ventilation des réservations Europcar® par canal de distribution en 2021, hors Irlande, Finlande et Danemark



Source : Société.

1.4.5.1.1 Canaux de distribution directs

E-Commerce

Dans un contexte de croissance de l'e-commerce et compte tenu du besoin de plus en plus important d'offrir une expérience digitale complète, le Groupe a continué à investir dans ses sites Web, ses applications et son expérience digitale. Suite à la réussite du lancement d'une nouvelle application iOS en 2019, Europcar Mobility Group poursuit sa numérisation avec le lancement de cette application sur Android et le développement de nouvelles fonctionnalités telles que la connexion avec Face ID et Touch ID ou le lancement d'une inscription rapide pour bénéficier de notre programme de fidélité Privilege.

En 2020, le Groupe a lancé une initiative majeure visant à entièrement repenser la conception et la technologie du site Europcar afin de répondre aux nouvelles utilisations mobiles des clients et d'assurer d'excellentes performances techniques. Cette initiative s'est poursuivie en 2021 afin de proposer cette nouvelle expérience dans son intégralité et d'inclure les marques du groupe, telles que Goldcar, dans le projet.

Toujours dans le but d'améliorer l'expérience numérique, le Groupe a également mis en place un nouveau chatbot, accessible depuis le site, qui permet de répondre aux demandes simples des visiteurs, facilitant ainsi l'expérience clients et de réservation.

Les clients B2B étant au cœur de la stratégie numérique, le Groupe a étendu son portail B2B, qui facilite l'ouverture d'un compte à taux préférentiel, à plus de 14 pays au total.

Ubeeqo a lancé des fonctionnalités améliorées pour les véhicules électriques, les déclarations de sinistres et les évaluations de réservation, et a franchi une étape importante avec le lancement de sa première franchise en Suisse.

La marque Goldcar a fait un pas en avant dans le développement de son expérience numérique multicanal en créant des synergies entre les différents canaux de contact avec l'utilisateur, comme la mise en place d'un service de chat sur le site pour répondre aux doutes des clients en temps réel. La navigation a également été améliorée et adaptée aux appareils mobiles afin de proposer une navigation simple et optimisée sur ces appareils.

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 digitaux dans la mesure

où ils sont notamment pour le moment plus propices à la vente de prestations additionnelles.

Les agences, en particulier, sont un facteur important de proximité pour les clients urbains ; elles sont en effet capables de générer une part non négligeable de la Service Line « Proximité ».

Pour la marque Europcar®, le réseau de centres de contact, qui assiste les clients B2B et B2C en matière de réservation et de prise en charge, est constitué de centres d'appels externalisés situés au Kosovo, en Bulgarie, en Espagne, au Portugal, au Maroc et aux Philippines. Mis en place en 2019, ce modèle s'appuie sur quatre partenaires et couvre environ 95 % des interactions avec les clients. Certaines plateformes internes restent actives pour des besoins spécifiques au B2B ou pour le support de second niveau.

Les activités des centres de contact Goldcar, Buchbinder, Ubeeqo et Fox ont été progressivement transférées à ces mêmes sous-traitants et sites au cours des trois dernières années (Fox en 2021, du Nicaragua aux Philippines) et sont également entièrement externalisées.

Les méthodes de contact proposées incluent les appels téléphoniques, les e-mails, le chat et les réseaux sociaux, et incluent la gestion du trop-plein d'appels entrants des agences.

Notre organisation dans ce domaine mêle pilotage central et suivi quotidien des opérations par pays.

1.4.5.1.2 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. La part retombe à 26 % en 2020, dû au fait que ces réservations découlent généralement de voyages d'agrément à l'international, qui ont drastiquement chuté du fait de la pandémie. En 2021, la part de marché s'est rétablie à 33 %, portée par le retour des voyages estivaux, mais limitée par notre stratégie Vente Directe.

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, ce dernier agit en qualité de canal de distribution et effectue 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 distribution indirects digitaux a également bénéficié de la présence accrue sur le marché des courtiers en location de voitures (« brokers »). 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 et Goldcar. 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 distribution ;

- les sociétés de location de véhicules s'efforcent toujours d'équilibrer leurs engagements mutuels : donner accès à leur flotte à des tiers en été et bénéficier d'un soutien en termes de volumes pendant la basse saison ;
- dans leurs principaux marchés, les agents louent des 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.

1.4.5.1.3 Distribution indirecte *via* les représentants commerciaux (« GSA »)

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 dans ces pays et profiter des flux de voyageurs notamment 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 sont supportés par eux et 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, 42 représentants commerciaux ont été désignés fin 2021 à travers 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 nommer des représentants commerciaux dans les pays Corporate et est notamment présent en Allemagne, en Belgique, au Danemark, en France, en Irlande, en Italie et au Royaume-Uni. Les accords avec les représentants commerciaux du Groupe, notamment aux États-Unis, à Hong Kong, en Pologne et à Abou Dabi, permettent de générer de solides performances.

1.4.5.2 Réseau Europcar Mobility Group

Le Groupe opère directement en Europe et aux États-Unis 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 agences 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 dans chaque pays 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 (aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande) sont davantage présentes sur le segment « loisirs ».

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

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



Grâce à ce réseau unique de franchisés, de partenariats stratégiques et de représentants commerciaux, le Groupe était le quatrième acteur mondial du marché de la location de véhicules en 2019 *(source : la Société)*.

	2021			
	Agences de location			
	Groupe	Agents	Franchisés	Total
Europe				
Allemagne	281	179	-	460
Royaume-Uni	125	8	1	134
France	241	12	190	443
Italie	37	155	-	192
Espagne	149	48	-	197
Belgique	11	13	-	24
Portugal	36	59	-	95
Irlande	19	5	-	24
Danemark	29	3	-	32
Norvège	36	1	7	44
Finlande	29	11	3	43
Autriche	14	2	28	44
Luxembourg	2	-	-	2
Slovaquie	3	-	7	10
Hongrie	2	-	14	16
Franchises hors Filiales Pays	-	-	383	383
Total Europe	**1014**	**496**	**633**	**2143**
Dont agences dans les aéroports	*232*	*24*	*108*	*364*
Reste du Monde				
Australie	85	12	39	136
Nouvelle-Zélande	15	2	-	17
États-Unis	11	-	10	21
Goldcar autres pays	21	-	0	21
Franchises hors Filiales Pays	-	-	929	929
Total Reste du Monde	**132**	**14**	**978**	**1124**
Dont agences dans les aéroports	*56*	*8*	*304*	*368*
TOTAL GROUPE	**1146**	**510**	**1611**	**3267**

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 domestique 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 importante 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 internationaux et des entreprises clientes, y compris, par exemple, par le biais de campagnes avec des constructeurs automobiles dans le cadre du lancement de nouveaux modèles de voitures.

1.4.5.2.1 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 étendue avec 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 des agents dans ses Filiales Pays (2 153 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021, dont 82 % en Europe et 18 % dans le Reste du Monde, les deux secteurs opérationnels du Groupe) ;
- chiffre d'affaires provenant de services additionnels, principalement le chiffre d'affaires provenant de la vente de carburant ;
- des redevances, frais de territoires et frais d'utilisation des systèmes informatiques perçus de ses franchisés (42 millions d'euros en 2021).

1.4.5.2.2 Agences exploitées directement par le Groupe ou par des agents

Agences exploitées directement par le Groupe

Au 31 décembre 2021, le Groupe exploitait directement 1 146 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 85 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2021 (84 % en 2020).

Agences exploitées par des agents

Au 31 décembre 2021, les agents exploitaient 510 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 15 % du chiffre d'affaires généré par les activités de location en 2021.

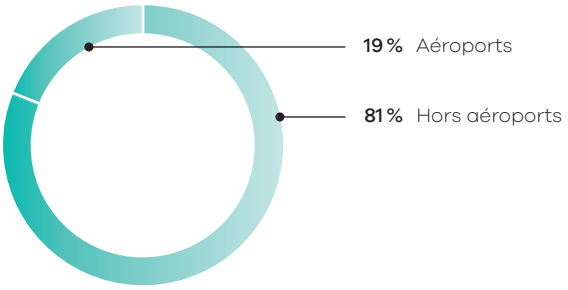
L'emplacement des agences

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 agences diffère en fonction tant des dynamiques de marché locales que de la densité du réseau du Groupe dans le pays.

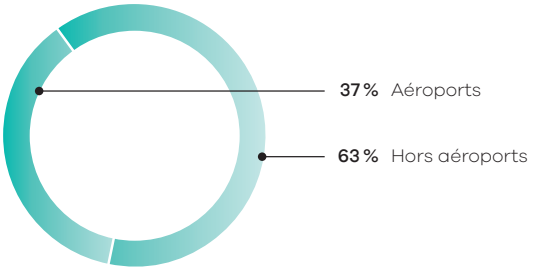
La présence d'agences de location du Groupe dans les zones aéroportuaires est nécessaire, car elle permet au Groupe de servir au plus près une clientèle voyageant en avion (vols intérieurs et entrants) et de profiter de la croissance de l'activité générée dans lesdites zones. Il s'agit de l'une des principales 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 2021 :

Répartition par nombre d'agences de location (hors franchises)



Répartition par chiffre d'affaires (hors franchises)



Source : Société.

Le tableau ci-dessous présente la ventilation du produit des activités de location de véhicules du Groupe dans ses Filiales Pays (à l'exclusion des redevances perçues des franchisés) par emplacement entre les agences situées dans les aéroports et celles situées en dehors de ces zones en 2021 :

Pays	Aéroport	Non-aéroport
Allemagne	9 %	91 %
Royaume-Uni	15 %	85 %
France	31 %	69 %
Italie	44 %	56 %
Espagne	72 %	28 %
États-Unis	63 %	37 %
Belgique	15 %	85 %
Australie	49 %	51 %
Nouvelle-Zélande	91 %	9 %
Portugal	62 %	38 %
Irlande	60 %	40 %
Danemark	28 %	72 %
Norvège	76 %	24 %
Finlande	23 %	77 %
Luxembourg	35 %	65 %
Croatie	100 %	0 %
Turquie	100 %	0 %
Grèce	0 %	100 %
Autriche	15 %	85 %
Slovaquie	79 %	21 %
Hongrie	86 %	14 %
TOTAL	**37 %**	**63 %**

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 diminué pour s'établir à 17 % en 2021. 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 du Groupe 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. La plupart des accords de concession sont conclus pour une durée fixe (généralement entre trois et cinq ans), tandis que d'autres (moins fréquents) créent des droits d'exploitation et des obligations de paiement qui peuvent être résiliés officiellement 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. En 2020, le nombre de passagers dans les aéroports ayant considérablement diminué du fait des restrictions imposées par les gouvernements en raison de la crise de la Covid-19, le Groupe a pu renégocier et modifier les contrats existants avec ses partenaires aéroportuaires, permettant ainsi de modifier ou de réduire les frais annuels minimaux, et de réduire ou modifier le loyer fixe pour les comptoirs des terminaux ou les autres propriétés et installations louées, à l'instar des parkings.

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 du Groupe comprend d'autres agences situées dans d'autres grandes plateformes de transport telles que les gares ferroviaires, les centres urbains et suburbains, les hôtels, les centres de villégiature et les immeubles de bureaux. Ce marché est beaucoup plus fragmenté que le marché aéroportuaire, avec de nombreux ateliers de carrosserie proposant le remplacement de véhicules, des petites entreprises de location de véhicules et concessions automobiles, chacun ayant une part de marché et une distribution géographique limitée, en concurrence avec de grandes entreprises telles qu'Europcar Mobility Group. 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 périphérie 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 beaucoup les services de livraison et de récupération (« Delivery and Collect »).

1.4.5.2.3 Le Département Franchise du Groupe

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les franchisés ont exploité 1 611 agences de location dans le monde : 633 en Europe et 978 dans le Reste du Monde. Les redevances, frais d'utilisation des systèmes informatiques, frais de territoire, frais de réservation et de perception perçus par le Groupe s'élèvent à 42,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Pour plus d'informations sur le réseau de franchisés, se reporter à la carte présentée à la Section 1.6.5 « 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 a également étendu son activité de franchise avec les marques Goldcar et Global, respectivement présentes dans six pays (12 agences) et 15 pays (275 agences).

Le réseau de franchises InterRent® compte une présence dans 29 pays au 31 décembre 2021, principalement autour du bassin méditerranéen.

Gestion de l'activité des franchisés

Le Groupe gère son réseau de franchises selon une approche régionale, avec des Directeurs régionaux et 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. Les années 2020 et 2021 ont été marquées par des ouvertures Goldcar principalement en Europe (Chypre, Malte) et en Amérique latine (Équateur).

À partir de 2022, le programme International Affiliate de Fox sera également intégré à la fonction Développement de Partenariats internationaux.

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 orienter 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 et un territoire déterminés. 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 du Groupe (Europcar, InterRent, Goldcar, Global) dans les Filiales Pays et dans les pays franchisés se sont élevés à 42,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (contre 33,5 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 – se référer à la Section 3.1.3.2 « Analyse des résultats », (A) « Chiffre 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 sera servi et géré par ledit franchisé, sous sa responsabilité.

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. 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 ses exigences de conformité, le paiement des redevances et des droits, ou prend des décisions 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.

1.4.5.2.4 Le Département Alliances du Groupe

Le Groupe a conclu des accords de coopération commerciale avec un certain nombre d'entités afin de bénéficier de synergies commerciales et de proposer des services transfrontaliers. Ces accords permettent aux clients de bénéficier des services du Groupe dans certaines zones et de favoriser les flux d'activité entrants. Le chiffre d'affaires généré par les partenariats stratégiques représente moins de 1% du chiffre d'affaires généré par les activités de location du Groupe en 2021, comme en 2020.

Le Groupe a conclu quatre accords de coopération commerciale permettant à ses clients d'accéder à ses services au Japon *via* un accord signé en septembre 2006 avec Times Car ; en Chine suite à un accord signé le 12 janvier 2017 avec l'un des leaders de la location de voiture en Chine, Shouqi Car Rental ; en Inde avec un accord signé 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 ; et au Canada *via* un accord conclu avec Routes Car Rental en septembre 2020.

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. Il a pris effet le 12 janvier 2017 et a été reconduit tous les deux ans depuis lors. 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.

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.

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.

Plus récemment, le Groupe a signé un partenariat au Canada en septembre 2020 avec Routes Car Rental, dont le siège social se trouve à Toronto, qui dispose d'une flotte de plus de 6 000 véhicules de toutes catégories et sert 250 000 passagers chaque année. Routes Car Rental, fondée en 1998 par M. Hardeep Nagra, avec seulement cinq voitures et un emplacement à Toronto, s'est rapidement développée grâce à une culture d'entreprise consistant à investir dans l'engagement des collaborateurs et à fournir un service client exceptionnel. Il s'agit aujourd'hui d'une marque reconnue pour la location de voitures au Canada. Routes Car Rental s'est encore étendue en ouvrant et en exploitant de nouveaux sites à Montréal, ainsi qu'à Denver fin 2020. Ce partenariat vient remplacer celui établi précédemment au Canada avec Discount.

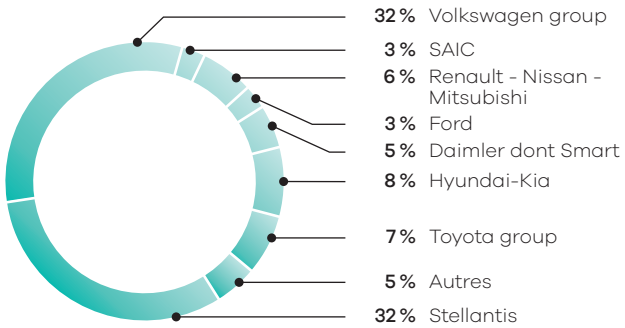
1.4.6 La flotte du Groupe

Sauf indication contraire, la présente Section concerne uniquement la flotte exploitée directement par Europcar Mobility Group sous les marques Europcar®, Goldcar®, Buchbinder®, InterRent, Fox Rent-a-Car et Ubeeqo et non la flotte détenue ou exploitée par des franchisés ou par des entreprises indépendantes (ou louée auprès de tiers) (pour plus d'informations sur la flotte des franchisés, se référer au paragraphe « Caractéristiques de l'exploitation des activités des franchisés » à la Section 1.4.5.2.3 « Le Département Franchise du Groupe »).

1.4.6.1 Composition de la flotte

La flotte d'Europcar Mobility Group est composée de véhicules provenant de divers constructeurs, parmi lesquels Volkswagen (avec les marques Volkswagen®, Audi®, Seat® et Skoda®), Renault-Nissan, Stellantis (Peugeot®, Opel®, Vauxhall®, Citroën®, DS®, Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Jeep, Chrysler, Dodge), Daimler (Mercedes®, Smart®), Ford, SAIC et Toyota. Volkswagen AG et Stellantis étaient les principaux fournisseurs de véhicules d'Europcar en 2021. Le Groupe utilise actuellement plus de 450 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 2021.



Source : Société.

La diversité de la flotte du Groupe lui permet de répondre aux demandes de location d'un large éventail de clients. Elle se compose de 11 catégories principales de véhicules en ligne avec les standards du secteur – mini, économique, compacte, intermédiaire, standard, berline, haut de gamme, luxe, véhicules utilitaires légers et lourds, 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 l'offre « 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 intègre également à sa flotte des véhicules écologiques pour satisfaire ses propres ambitions en matière de développement durable et celles de ses clients. En 2021, les achats de véhicules écologiques (véhicules électriques et hybrides rechargeables) représentaient un peu moins de 3 % du total des achats de véhicules, et 15 % si l'on tient compte des véhicules hybrides et au gaz naturel.

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 2021, le Groupe a pris livraison d'environ 200 000 véhicules et exploité une flotte moyenne de 232 000 véhicules de tourisme et utilitaires en location. La répartition entre véhicules de tourisme et véhicules utilitaires était la suivante sur l'exercice 2021 : 82 % de véhicules de tourisme et 18 % de véhicules utilitaires. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar était de 13,4 mois (10,3 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 »).

1.4.6.2 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 10 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 était de 74,5 % en 2021. Malgré les vagues successives de la pandémie de Covid-19 et la volatilité de l'activité qu'elles ont entraînée, le taux d'utilisation financière de la flotte pour l'année 2021 reflète le savoir-faire reconnu du Groupe dans la gestion de ses flottes.

Hormis les exceptions de 2020 et 2021, le Groupe s'est attaché à régulièrement améliorer le taux d'utilisation dans chacune des Filiales Pays et pour les différentes marques

qu'il exploite, même si la direction estime que le taux d'utilisation atteint ces dernières années était proche du taux optimal réalisable dans le secteur (76 % en 2019).

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, généralement 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.

1.4.6.3 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.

En 2020, le Groupe a créé le Centre d'Excellence Virtuel sur la Planification de la Flotte (Fleet Planning) regroupant une équipe de planificateurs de flotte située dans chaque pays coordonnée de manière centralisée par le Responsable du Fleet Planning. L'objectif est de renforcer l'optimisation de la flotte grâce à l'harmonisation de la méthode de planification entre les marques et le partage de flotte inter pays.

Les contrats d'achat sont négociés en fonction des constructeurs soit au niveau de chaque pays, soit au niveau international. Les contrats annuels ou pluriannuels définissent les modalités d'acquisition et de cession ainsi que les volumes de véhicules et le *mix* de modèles à acquérir pendant la durée du contrat. Environ 38 % 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 hors programme, sur la base de son arbitrage systématique entre des achats hors programme 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. En 2021, le Groupe a effectué le processus d'achat et de contractualisation de la flotte avec les constructeurs automobiles plus tard que d'habitude, en raison des difficultés du Groupe et de l'industrie automobile à anticiper le rythme de la reprise des activités.

Le Groupe comptabilise l'ensemble de sa flotte de véhicules au bilan depuis le 1er janvier 2019, conformément à l'application de la norme IFRS 16. 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	Financements de la flotte	
	Actif	Dettes	Type de facilités
Bilan	Actifs flotte[2]	Dette de financement de la flotte de véhicules	1,7 milliard d'euros Senior Asset Revolving Facility (SARF)
			500 millions d'euros Obligation flotte
			670 millions d'euros Senior Facility Agreement (SFA, 500 millions d'euros Tern Loan B et 170 millions d'euros Facilité de crédit renouvelable)
	Besoin en fonds de roulement flotte lié aux engagements d'achats		375 millions de Livres Facilité de financement flotte UK
			Autres financements de flotte (Portugal, Australie / Nouvelle-Zéland, Danemark, États-Unis, Finlande, Norvège, Irlande)
			Dette liées aux contrats de location simple (sous IFRS 16)

Source : la Société.[2]

(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 1er janvier 2019, qui impose l'inscription au Bilan des contrats de location répondant à cette norme. Se référer à la Note 2.2 des comptes consolidés présentés à la Section 3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus d'informations.
(2) En ce inclus les droits d'utilisation des véhicules dans le cadre de contrats de location (sous normes simples répondant aux critères de la norme IFRS 16).

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 Note 2 « Périmètre et méthode de consolidation » de la section 3.4 et à la note 4 de la section 3.4, partie « *Véhicules acquis avec clause de rachat par le constructeur ou le concessionnaire* ».

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 ».

1.4.6.4 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 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 cinq et 12 mois pour les voitures particulières et de six 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.

Pendant la pandémie de Covid-19, les accords de rachat ont permis au Groupe de réduire rapidement sa flotte et de l'adapter à la baisse de la demande, assurant ainsi une gestion flexible et rapide de la flotte. Le partenariat de longue date avec les constructeurs automobiles a permis au Groupe de trouver des mesures appropriées pour faire face aux vagues ultérieures de Covid-19, telles que la réduction et/ou l'extension des périodes de détention contractuelles, le report de la livraison de nouvelles voitures et la conversion de certaines unités de rachat en unités hors programme pour limiter les retards de livraison de voitures neuves, principalement en raison d'une pénurie de microprocesseurs affectant la production de véhicules en 2021. La part des véhicules achetés sous contrats *buy-back* était de 81 % en 2021, en baisse par rapport à la proportion avant la pandémie en raison du moindre volume de nouvelles voitures dans la flotte. En comparaison, la part des véhicules achetés en contrat *buy-back* au cours de l'année 2020 était de 84 %.

1.4.6.5 Véhicules « hors programme »

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 « hors programme ». Se référer à la Section 2.2.4 « Risques liés à la détention par le Groupe des véhicules non couverts par les programmes de rachat ».

Le Groupe effectue des achats de véhicules « hors programme » en fonction de ses besoins, sur la base d'une analyse systématique entre les achats « hors programme » 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 « hors programme », notamment en fonction de l'évolution du marché de l'occasion. Le Groupe a lancé un programme dédié pour revoir ses processus « véhicules hors programme », appelé programme de « Remarketing ». Celui-ci vise à harmoniser et à améliorer les processus commerciaux pour la gestion des valeurs résiduelles et la revente de véhicules à grande échelle. Ce programme est d'autant plus important que nous devons diversifier l'approvisionnement de notre flotte et conserver nos véhicules plus longtemps pour servir nos clients dans un contexte de diminution de la production globale.

Europcar Mobility Group vend les véhicules « hors programme » 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.

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.

1.4.6.6 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.

1.4.7 Achats hors flotte

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 1.4.5.3. « 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 opérationnelle du réseau de stations et de ses installations, marketing et ventes, communication et publicité, fournitures de bureau, 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 du Groupe, pour certains gros projets, principalement Informatiques/Numérique 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 (environ 21 000 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) Stratégie de *sourcing*

Le Groupe continue de faire évoluer son organisation achats hors flotte auparavant décentralisée, vers un modèle hybride, composé d'un Centre d'Excellence achats groupe qui définit les procédures et processus, gère les catégories et établit la stratégie Achats Groupe ; et d'équipes achats locales qui garantissent agilité et temps de réponse rapide aux besoins spécifiques de pays. Depuis cette année, les acheteurs pays qui reportaient jusqu'à présent au management local, reportent maintenant fonctionnellement à la Direction des Achats Groupe. En outre, des objectifs clairs sont définis pour les organisations achat dans chaque pays.

b) Excellence opérationnelle, avec l'harmonisation des solutions P2P (« Purchase to Pay ») à travers le Groupe et les entités

Cette démarche de conception qui est en cours se fait dans le cadre du programme d'unification des systèmes d'information (« Purple »). Son déploiement aura lieu progressivement dans les pays. Elle a pour but de restructurer les outils de back-office et d'aligner les solutions utilisées dans le Groupe de façon à apporter cohérence et homogénéité aux informations, permettant ainsi de faciliter le processus d'achats grâce à la digitalisation et à l'automatisation de certaines tâches et l'obtention d'un *reporting* consolidé. Cette restructuration a aussi pour objectif de rendre plus agile et plus efficace le processus de bout en bout (de la commande au règlement) et de les harmoniser au sein de toutes les filiales du Groupe.

c) 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. Un outil d'analyse des performances RSE des fournisseurs sera lancé au niveau du Groupe en 2022.

1.4.8 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 et améliorer nos processus internes. Pour accélérer la transformation numérique et améliorer la collaboration entre les équipes Business et Technology, le Groupe a réuni dans une même division, les équipes « Product » visant l'amélioration fonctionnelle de nos produits et de l'expérience client, et les équipes « Technology » assurant la conception, le développement, l'intégration et la maintenance de nos solutions techniques. Cette Division a pour principal objectif de maximiser la création de valeur au travers du déploiement de solutions digitales et technologiques. Il s'assure également de la continuité de service, notamment dans un contexte de transformation, et de la prévention des risques liés aux données et aux systèmes qui les traitent (juridiques, normatifs, d'obsolescence, de sécurité ou de performance). La direction de cette organisation est fortement centralisée, en vue de maximiser les synergies entre les différents systèmes et équipes du Groupe, réparties dans trois centres de développement principaux à Paris, Alicante et Barcelone, mais comprend également les équipes des différents pays, comme celles des États-Unis qui gèrent les systèmes FOX Rent-a-Car.

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

1.4.8.1 L'organisation des équipes

Les équipes de la division « Product & Technology » sont organisées en appliquant en partie les principes des méthodologies Agile et Lean :

- la mise en place d'équipes produits pluridisciplinaires appelées « Squads » et « Tribes », colocalisées de préférence, stables dans leur taille et dans leur composition, avec un domaine de compétence fonctionnel précis et bien limité, collaborant avec le Business au sein des communautés et ayant une autonomie de décision sur les solutions à mettre en œuvre pour répondre aux initiatives stratégiques définies par le Groupe ;
- la mise en place d'équipes horizontales au service des équipes produits, pour les supporter et pour les rendre autonomes quand c'est nécessaire : l'infrastructure et la sécurité (notamment *via* le DevSecOps), la data, l'architecture, la méthodologie, la gouvernance et le support. 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 deux semaines, appelés « sprints » dans la méthode Agile, 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 ; l'utilisation 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.

Cette organisation est appliquée de façon homogène au sein des marques et écosystèmes du Groupe, et la direction des fonctions produits ou horizontales, est systématiquement centralisée pour assurer une forte coordination transversale.

1.4.8.2 La roadmap

La feuille de route des équipes Product & Tech est structurée selon trois axes :

- **Solidifier nos fondations**

Pour nous assurer que nous développons le nouveau système harmonisé avec les bons principes et que nous soutenons le Groupe dans sa transition stratégique vers une entreprise de plus en plus axée sur la technologie, nous devons nous assurer que les bonnes fondations sont établies dans le cadre de notre transformation numérique.

Ces fondations clés sont les suivantes :

- l'organisation et la culture : passer d'une culture axée sur les projets à une organisation et une culture axées sur les produits ;
- les méthodologies et la façon de travailler pour la livraison des projets (Agile, DevSecOps, Domain Driven Design, Test Driven Development et Test Automation, etc.) ;
- la mise en place d'un cadre de données et d'analyse flexible et robuste ;
- La migration de notre infrastructure vers le *cloud ;*
- l'accent mis sur les aspects de sécurité et de conformité, intégré à notre approche de conception ;
- l'APIsation de notre architecture et le découplage de nos modules applicatifs.

- **Développement de notre plateforme unifiée cible**

Comme mentionné précédemment dans ce document, le Groupe accélère l'harmonisation de ses différents systèmes, en vue de permettre le développement de plus fortes synergies et d'augmenter l'agilité des nouveaux développements. Cela s'est concrétisé en 2020 et 2021 dans le cadre du programme *Purple*, visant à définir la plateforme unifiée cible qui sera utilisée dans l'ensemble du Groupe.

Parmi les nombreux aspects d'harmonisation de nos écosystèmes informatiques, la feuille de route inclut en 2021 le lancement de notre programme Finance Transformation, comme décrit au paragraphe 1.3.2.5.

- **Suivre notre feuille de route stratégique**

En plus de ces deux orientations clés et fondamentales de la transformation, notre feuille de route comprend également des projets clés soutenant les initiatives stratégiques du programme Connect, décrits plus haut dans ce document, à savoir :

- le déploiement et l'enrichissement fonctionnel de notre plateforme de véhicules connectés ;
- la digitalisation de notre parcours client ;
- la mise en place de notre plateforme ONE sustainable fleet et l'amélioration de nos solutions de remarketing ;
- notre programme Station digitale (visant à rationaliser et à numériser les principaux processus du réseau, ceux en contact avec les clients et les autres).

1.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe ne poursuit à proprement parler aucune activité qualifiable de recherche et développement mais il est cependant constamment à la recherche de solutions innovantes pour accélérer sa transformation, tant dans ses composantes technologiques que business.

1.5.1 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 contrats de partenariat (Chine, Japon, Inde, Canada) ou de franchise 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.. 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 lesquels 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 2021 figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 » pour avoir le détail de la valorisation des marques du Groupe.

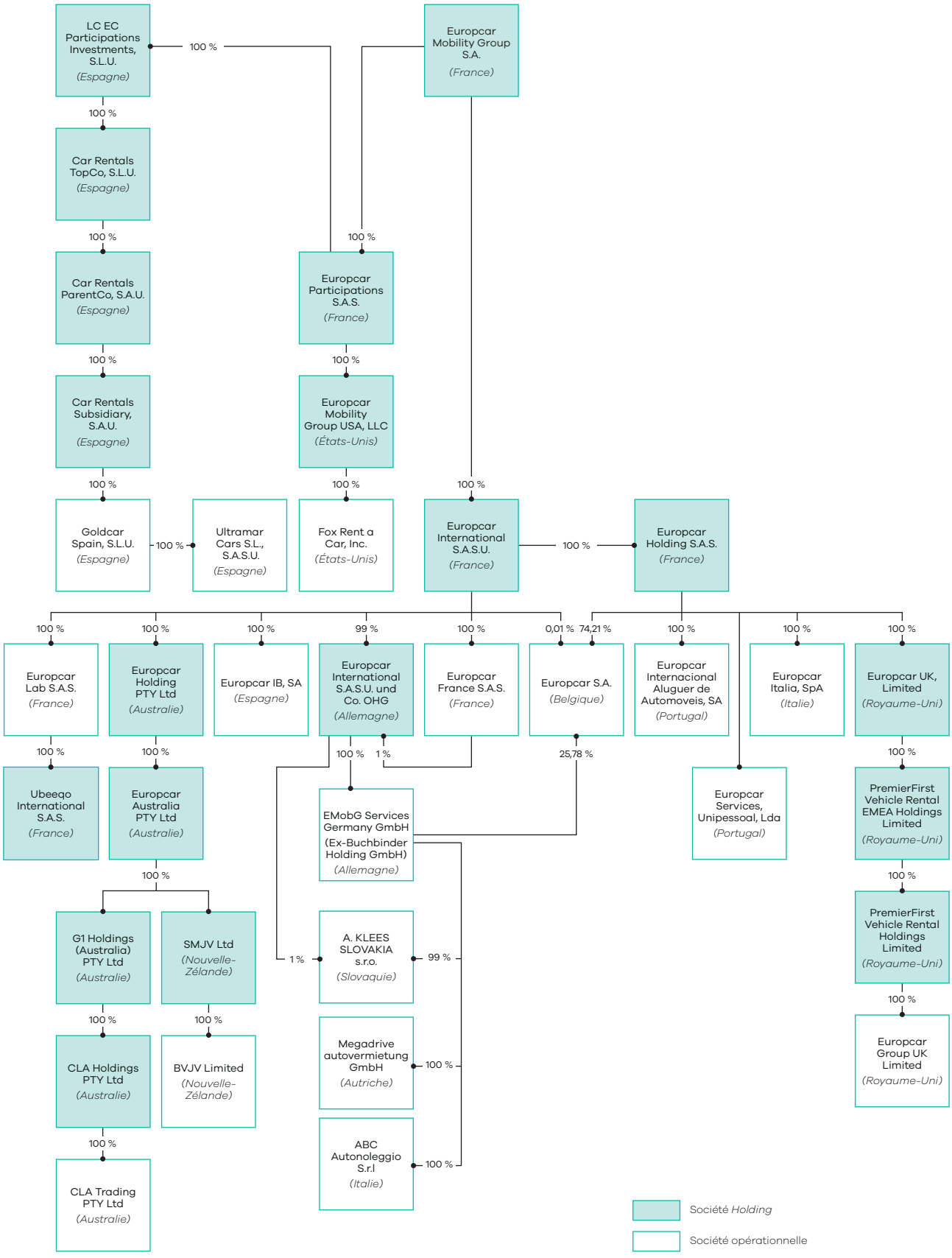
1.6 NOTRE ORGANISATION

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.

1.6.1 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.



1.6.2 Filiales importantes du Groupe

1.6.2.1 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.U**. 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.U. Europcar Holding S.A.S.U. détient directement ou indirectement certaines des filiales du Groupe et en centralise la trésorerie ;
- **Europcar France S.A.S.U.** 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 303 656 847. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar France S.A.S.U. Europcar France S.A.S.U. a pour activité principale la location de véhicules automobiles à court terme en France ;
- **Europcar Participations S.A.S.U**. 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 814 422 200. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'Europcar Participations S.A.S.U. Europcar Participations S.A.S.U. a une activité de société *holding* en France ;
- **Europcar International S.A.S.U. & Co. OHG**, est une société de personnes de droit allemand dont le siège social est situé Anckelmannsplatz 1, 20537 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 ;
- **EMobG Services Germany GmbH**, anciennement dénommée Buchbinder Holding GmbH, est une société à responsabilité limitée de droit allemand, dont le siège social est situé Anckelmannsplatz 1, 20537 Hambourg, et immatriculée au registre du commerce de Hambourg sous le numéro HRB 168009. La Société détient indirectement 100 % du capital et des droits de vote d'EMobG Services Germany GmbH. EMobG Services Germany GmbH a pour activité principale la location de véhicules automobiles en Allemagne sous les marques *Europcar* et *Buchbinder ;*
- **Europcar UK Limited**, est une société anonyme privée de droit anglais dont le siège social est situé 1 Great Central Square, Leicester LE1 4JS, 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 anonyme privée de droit anglais, dont le siège social est situé 1 Great Central Square, Leicester LE1 4JS, 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 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 Bolzano, Italie et immatriculée au registre du commerce de Bolzano sous le numéro 00836310151. 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 à responsabilité limitée 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 à responsabilité limitée 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 ;
- **LC EC Participations Investments S.L.U.** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol dont le siège social est situé Avda. Partenón, 16 – 18, B87929428, Espagne et immatriculée au registre du commerce de Madrid sous le numéro M-655718 Volume 36504 Folio 71. 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. a une activité de société *holding* en Espagne ;

- **Europcar Australia Pty Ltd.** est une société à responsabilité limitée de droit australien dont le siège social est situé 189 South Centre Road Tullamarine, Victoria, 2043, Australie et immatriculée au registre du commerce de Victoria sous le numéro CAN 130 760 566 et ABN 17 130 760 566. 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 *holding* du Groupe concernant les activités de Goldcar ;
- **Fox Rent A Car** est une société de droit californien, dont le siège social est situé au 4135 South 10th East Avenue, suite 200, Tulsa, OK 74146, et enregistrée auprès du California *Secretary* of State sous le numéro d'entité C1878835. La Société détient indirectement 100 % du capital social et des droits de vote de Fox Rent A Car. Fox Rent A Car a pour activité principale la location de véhicules aux États-Unis.

Il est à noter qu'un certain nombre de restructurations internes sont intervenues au sein du Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, destinées à alléger l'organigramme juridique et, corrélativement, les coûts de fonctionnement. Ces restructurations se sont traduites essentiellement par des fusions par absorptions d'un certain nombre de filiales. À titre d'exemple, les filiales Europcar Autovermietung GmbH et Charterline Fuhrpark Service GmbH, sociétés de droit allemand dont la Société détenait indirectement 100 % du capital et des droits de vote, ont ainsi été absorbées par la société EMobG Services Germany GmbH susvisée.

Pour une présentation des autres filiales consolidées du Groupe, se référer à la Note 36 « Entités du Groupe aux états financiers 2021 » figurant à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice ».

1.6.2.2 Acquisitions et cessions de Participations en 2021

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, la Société n'a acquis aucune participation.

Par ailleurs, le 23 mars 2021, le Groupe a cédé sa filiale Brunel Carriage Limited, dont il détenait 100 % du capital et des droits de vote.

Brunel Carriage Limited est une société de droit anglais qui était détenue indirectement par l'intermédiaire de la société Brunel Group *Holdings* Limited, elle-même détenue indirectement par l'intermédiaire de la société Europcar Holding S.A.S.U. L'intégralité des 21.348.571 actions, d'une valeur nominale de £1 chacune, qui composent le capital de Brunel Carriage Limited ont été cédées au profit de la société Intercede 2052 Limited, une société de covoiturage basée à Londres et opérant sous les noms de Travel Hire Group et Green Tomato *Cars*.

1.6.2.3 Entités du Groupe dédiées au financement

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 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Entités Securitifleet et Goldfleet

Les Entités Securitifleet S.A.S.U., Goldfleet France S.A.S.U, 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 :

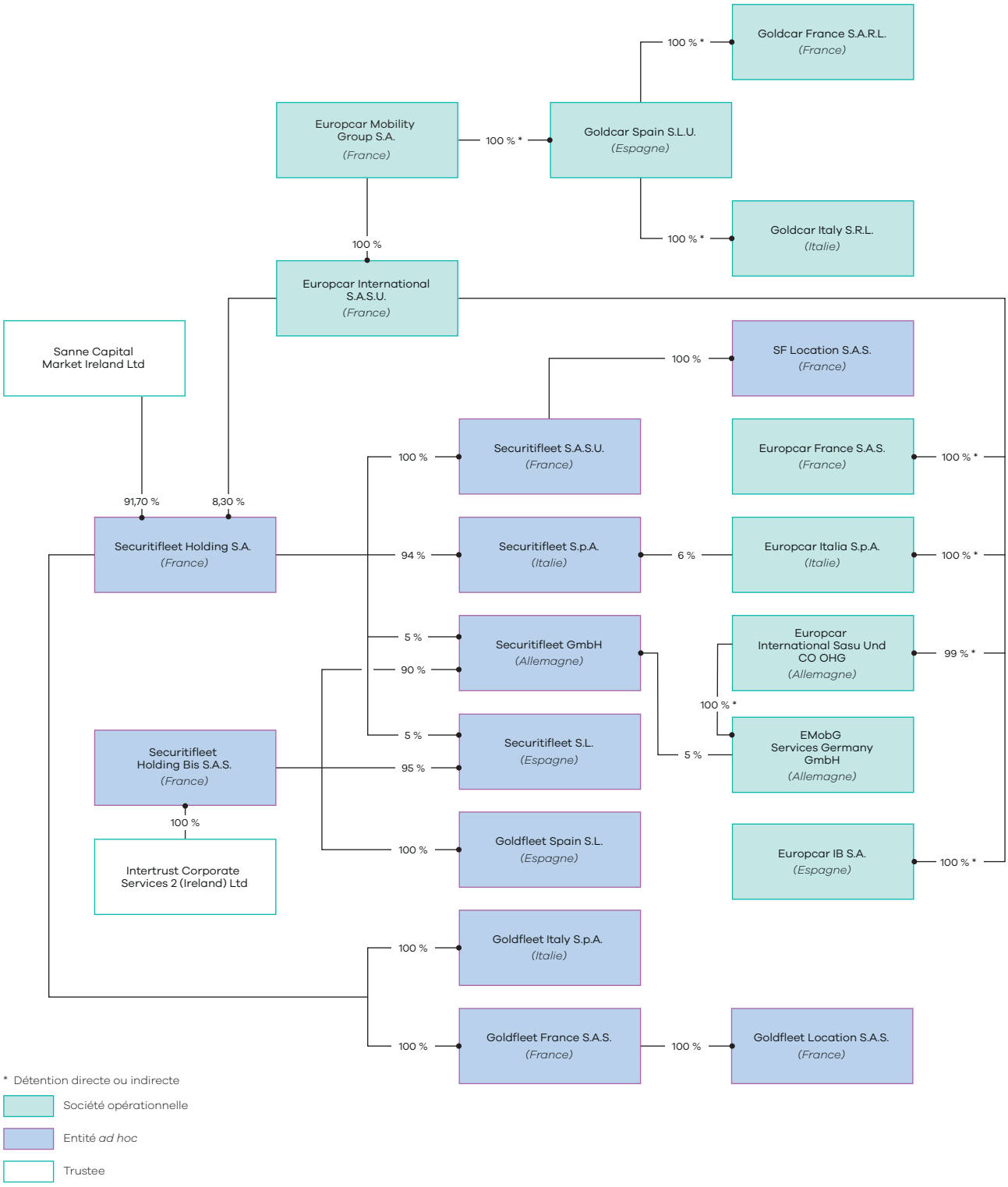
- **Securitifleet S.A.S.U.**, est une société par actions simplifiée à associé unique dont le siège social est situé 57, avenue de Bretagne, 76100 Rouen, France et immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Rouen sous le numéro 443 071 816. Securitifleet S.A.S.U. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe et ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar France S.A.S.U ;
- **Goldfleet France 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 839 096 997. Goldfleet France S.A.S.U est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe et 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 Bolzano 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 Bolzano, Italie, et immatriculée au registre du commerce de Bolzano sous le numéro 07169881005. Securitifleet S.p.A. est une société *ad hoc* et autonome mise en place dans le cadre de la structure de titrisation du Groupe et ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à Europcar Italia S.p.A.

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

- **Goldfleet Spain S.L.U.** est une société à responsabilité limitée de droit espagnol dont le siège social est 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 et 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 Anckelmannsplatz 1, 20537 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 et ayant pour unique objet d'acquérir et posséder des véhicules pour les louer à EMobG Services Germany 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 et 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 Goldfleet, se référer au graphique figurant à la Section 3.2.3 « Description des financements au 31 décembre 2021 ».


Goldcar France S.A.R.L.
(France)
100 % *
Europcar Mobility Group S.A.
(France)
100 % *
Goldcar Spain S.L.U.
(Espagne)
100 % *
Goldcar Italy S.R.L.
(Italie)
100 %
Europcar International S.A.S.U.
(France)
Sanne Capital Market Ireland Ltd
100 %
SF Location S.A.S.
(France)
Securitifleet S.A.S.U.
(France)
100 %
Europcar France S.A.S.
(France)
100 % *
91,70 %
8,30 %
Securitifleet Holding S.A.
(France)
94 %
Securitifleet S.p.A.
(Italie)
6 %
Europcar Italia S.p.A.
(Italie)
100 % *
5 %
90 %
Securitifleet GmbH
(Allemagne)
Europcar International Sasu Und CO OHG
(Allemagne)
99 % *
100 % *
5 %
95 %
Securitifleet S.L.
(Espagne)
EMobG Services Germany GmbH
(Allemagne)
5 %
Securitifleet Holding Bis S.A.S.
(France)
100 %
Intertrust Corporate Services 2 (Ireland) Ltd
100 %
Goldfleet Spain S.L.
(Espagne)
Europcar IB S.A.
(Espagne)
100 % *
100 %
Goldfleet Italy S.p.A.
(Italie)
100 %
Goldfleet France S.A.S.
(France)
100 %
Goldfleet Location S.A.S.
(France)
* Détention directe ou indirecte
Société opérationnelle
Entité ad hoc
Trustee

1.7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Au 31 décembre 2021, le Groupe détenait des immobilisations corporelles d'une valeur brute totale de 893 millions d'euros incluant les droits d'utilisation (860 millions au 31 décembre 2020).

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 454 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 426 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 surface locative 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 1er 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 1 146 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 2021 figurant à la Section 3.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2 FACTEURS DE RISQUE ET GESTION DES RISQUES

2.1	RISQUES RELATIFS AU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET AUX MARCHÉS DU GROUPE	69
2.2	RISQUES OPÉRATIONNELS RELATIFS AUX ACTIVITÉS	71
2.3	RISQUES RELATIFS AU FONCTIONNEMENT ET À L'ORGANISATION DU GROUPE	75
2.4	RISQUES FINANCIERS	79
2.5	RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	82
2.6	PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES	86
2.7	ÉTHIQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ	91
2.8	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE	93
2.9	PROCÉDURES ADMINISTRATIVES, JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE	96

L'ensemble des prévisions présentées dans ce chapitre ont été arrêtées à la date du 25 avril 2022.

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. Suite aux développements récents sur le conflit Ukraine-Russie, le Groupe indique qu'il n'a pas d'opérations directes dans ces deux pays, sa présence se fait *via* deux franchisés. Le Groupe a identifié des risques indirects notamment en matière d'inflation et d'approvisionnement de la flotte et plus largement tels que présentés dans la présente section mais ne s'est toutefois pas encore forgé une opinion sur les impacts indirects chiffrés qu'il pourrait avoir sur ses opérations.

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

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 de la Direction générale de la Société.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, l'ampleur de la pandémie toujours en cours à travers le monde ne permet 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 2.4.3, « 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 2.4.4 et « Les risques liés à l'incapacité éventuelle du Groupe à continuer de financer des acquisitions de véhicules pour sa flotte » à la Section 2.4.6 du présent Chapitre.

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 2021, le Groupe a généré 82 % de son chiffre d'affaires consolidé avant éliminations intragroupe et holdings en Europe et 18 % 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 2022 pour la zone euro restent très incertaines avec un risque de stagnation.

Un environnement déflationniste ou inflationniste [1] 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, aurait un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

La demande portant sur la location de véhicules, particulièrement sur le segment « loisirs », est également affectée par les tendances dans le transport aérien qui sont elles-mêmes affectées à la fois par les conditions macroéconomiques et des facteurs plus spécifiques tels que le prix des vols, le prix de l'essence, les mouvements de grève, les mouvements sociaux, les catastrophes naturelles, les épidémies, les attentats terroristes (ou une perception accrue du risque d'attentats), les conflits militaires tel que celui existant en Ukraine, tout événement externe de portée Européenne ou mondiale, et la réponse des États face à de tels événements. 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) »).Un conflit armé de longue durée en Europe ou à l'échelle Européenne 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, se reporter à la Section 1.2.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 de ses clients ainsi que de celui de l'activité, avec une équipe pluridisciplinaire dédiée, sous la supervision de la Direction Générale. 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). 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, se reporter à la Section 1.2.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe a généré 36,8 % de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice clos au 31 décembre 2021 grâce aux locations au départ des agences situées dans les aéroports, chiffre d'affaires en légère hausse comparé à l'année précédente (32,4 %) qui reste cependant en baisse rapporté au chiffre-pré Covid du fait de la fermeture ou de la réduction forte d'activité de la plupart des aéroports à travers le monde (se reporter à la section 1.6.5.2 Agences exploitées directement par le Groupe ou par des agents du présent Document d'Enregistrement Universel). Cette part significative du chiffre d'affaires du Groupe fortement corrélée au niveau du trafic aérien tant pour les clientèles loisirs que professionnels a été fortement affectée. Un événement tel que la crise du Covid-19, épidémie de longue durée à l'échelle mondiale accompagnée du maintien de mesures restrictives de confinement afin de la contrôler, a fortement réduit les déplacements aériens professionnels ou touristiques et a donc un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats d'exploitation, la situation financière du Groupe et ses perspectives. L'incertitude économique subsistant, la volatilité des conditions économiques et du niveau de fréquentation des transports aériens, les changements de comportement de nos clients et l'amplitude de la crise liée au Covid-19 rendent de ce fait plus incertaines les prévisions de la demande. Il en résulte une incertitude accrue concernant la bonne gestion de la flotte et par conséquent la performance économique.

La demande portant sur la location de véhicules est 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. À l'échelle mondiale, certains de ces concurrents et concurrents potentiels qui pouvaient disposer de moyens financiers ou de ressources marketing plus importants avant la première vague de pandémie de Covid-19, pourraient affecter la position concurrentielle du Groupe, post-Covid-19.

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. Cette augmentation des réservations par internet 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 issus du digital tels que les sociétés proposant des services d'autopartage et de covoiturage ainsi que leur présence croissante sur le marché de la mobilité ou encore l'arrivée de sociétés de leasing sur des contrats de durée plus courte pourraient également affecter la position concurrentielle du Groupe. Pour répondre à cette concurrence et à ces évolutions du marché, le Groupe a mis en place depuis juin 2020 le programme stratégique « Connect » (structuré autour de trois Services Lines et de « cas d'usage ») qui vise à adresser ces nouvelles demandes et nouveaux comportements des clients.

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. Du fait de l'ampleur de la pandémie de Covid-19 et de sa propagation toujours en cours, les premier et deuxième trimestres 2021 sont restés très perturbés. À partir du troisième trimestre, toutefois, l'activité a commencé à reprendre progressivement, avec un effet positif sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du Groupe.

Le Groupe effectue les achats de véhicules pour sa flotte sur la base des prévisions 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.

2.2 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 contraint 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 tels que la Covid-19 ou le conflit Ukrainien qui perturbent la chaîne d'approvisionnement du secteur automobile depuis fin 2020 pour le Covid-19 et début 2022 pour le conflit géopolitique. 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. En 2021, les constructeurs automobiles ont réduit la production de nouveaux véhicules en raison de la pénurie de microprocesseurs. Le pourcentage de voitures attribuées aux sociétés de location est compris dans une fourchette comprise entre 4% et 7%. L'ensemble de l'industrie automobile reste lourdement affecté par cette pénurie, qui devrait selon certaines estimations durer jusqu'à fin 2023. La rupture de la chaîne d'approvisionnement des constructeurs automobiles entraîne une sévère baisse des volumes et fragilise les plans de production pour 2022.

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 ou 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 Mobility Group de limiter les coûts moyens d'acquisition de leurs véhicules. Dans le contexte actuel, les constructeurs automobiles voient augmenter leurs coûts de production du fait de la pénurie durable de puces électroniques et de la hausse des coûts des matières premières. Ils préfèrent donc réduire la flotte attribuée aux sociétés de location en faveur de canaux plus rentables et augmentent considérablement les coûts de détention, renchérissant dès lors le coût d'acquisition pour Europcar Mobility Group.

Les coûts d'approvisionnement et de détention de la flotte peuvent également augmenter en raison des taxes liées aux exigences de réduction des émissions et du passage aux véhicules électriques. Les constructeurs automobiles développent progressivement leur production de véhicules électriques et réduisent celle des véhicules à Moteur à Combustion Interne, entraînant une augmentation significative des coûts. 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 prix, 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 à la Covid-19 ou au conflit géopolitique actuel en Ukraine, 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 en vertu de conditions générales aussi compétitives ou selon les modalités de vente dont il bénéficiait jusqu'à présent.

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.

Au cours de la pandémie de Covid-19, des contrats avec clause de rachat ont permis de réduire rapidement la flotte et de l'adapter à la baisse de la demande, ce qui a permis de garantir la flexibilité et la rapidité de gestion de la flotte. Fort de ses partenariats consolidés avec des constructeurs automobiles, le Groupe a su adapter ses contrats et trouver des mesures appropriées telles que la diminution des périodes de détention contractuelle, le report de la livraison de nouveaux véhicules et l'annulation de certaines commandes engagées de véhicules devant s'ajouter à la flotte sans pénalités.

Au second semestre 2021, lorsque la baisse de production des véhicules a commencé à être évidente, les négociations avec les constructeurs automobiles ont permis de prolonger de nouveau les périodes de détention et, dans certains cas, de transformer les accords de rachat en achats « à risque », pour garantir le niveau de flotte nécessaire au pic de demande de l'été.

La politique d'achat de véhicules du Groupe demeure essentiellement orientée vers le rachat, mais compte tenu de la pression actuelle sur la disponibilité des véhicules, il peut être approprié d'augmenter la part des transactions « à risque » pour sécuriser la flotte.

La part du diesel dans les achats par le Groupe de véhicules particuliers est passée de 59 % en 2015 à 26 % en 2021. 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 des véhicules diesel (plus faible prix par litre en termes de consommation et récupération de la TVA), à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe n'a pas encore constaté de baisse sensible de la demande sur le diesel de la part de ses clients.

Il a été constaté qu'à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, les constructeurs avaient continué en 2021 à réduire la part des véhicules diesel au profit des véhicules essence, poursuivant le mouvement amorcé les années précédentes. En 2021 la part de véhicules électriques (VE) dans la flotte est restée très faible (moins de 3 % des achats). Néanmoins, en tenant compte de la flotte hybride, les véhicules représentent 14 % vs 3.85 % en 2020. L'offre constructeur s'élargissant progressivement, le volume de véhicules électriques devrait croître mais restera très limité du fait de la priorité donnée par les constructeurs aux clients particuliers.

Par ailleurs, il est constaté que pour l'activité de location courte durée, la demande client pour les véhicules électriques reste faible. La faible autonomie, le temps de recharge élevé et les infrastructures limitées demeurent un véritable frein pour les clients. Bien que les véhicules hybrides soient bien perçus, l'offre des constructeurs est restée limitée en 2021. À l'horizon 2022, le Groupe prévoit que l'offre de véhicules hybrides et électriques va s'accroître.

La procédure WLTP (*Worlwide harmonized Light vehicles Test Procedure*) permettant de mesurer la consommation de carburant et les rejets de CO_2 et autres polluants est entrée en vigueur le 1er septembre 2018. Les taux de CO_2 constatés depuis l'entrée en vigueur de la procédure WLTP sont supérieurs à ceux de l'ancienne norme, entraînant une augmentation des taxes imposées sur les véhicules. L'impact financier de la taxation des émissions de CO_2 a été atténué par l'amélioration de la combinaison modèle/moteur (moteurs à faibles émissions de CO_2, plus grande part de véhicules hybrides et électriques) et par des périodes de détention plus longues (9,4 mois en 2017, 13,4 mois en 2021).

En outre, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, l'écosystème est en pleine mutation (davantage de villes restreignant leur accès, la réglementation CAFE enjoignant les FEO à respecter les 95 g de CO_2/km sur les ventes annuelles). Il faut donc s'adapter et encourager les constructeurs et les consommateurs à passer à des véhicules à faibles émissions. Cela pourrait entraîner une augmentation des coûts de détention et avoir un impact important sur le résultat opérationnel et la situation financière du Groupe.

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 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 client durant plusieurs semaines/mois. Le Groupe pourrait

également devoir faire face à des recours en responsabilité si les rappels concernaient des véhicules déjà revendus. En fonction de leur nombre et de leur importance, les rappels pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe, diminuer la valeur résiduelle des véhicules concernés, soulever des difficultés en termes de service à la clientèle et, plus généralement, nuire à la réputation globale du Groupe et à l'image dont le Groupe bénéficie auprès des consommateurs.

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

Dans le segment « loisirs », le Groupe s'appuie sur un certain nombre de partenariats ciblés et des canaux de distribution tiers qui génèrent un chiffre d'affaires de location important (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 de 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 vente 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

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

Dans les contrats en vigueur en 2020 et 2021, 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 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 depuis l'année 2018. En 2020, le Groupe a continué de poursuivre la revue de ses contrats de franchise et a finalisé la refonte du modèle de contrat de franchise Goldcar sur la base des modèles Europcar et InterRent.

S'agissant de la marque Europcar, 13 contrats ont été signés/renouvelés en 2021, 22 contrats devraient être signés/renouvelés en 2022, 28 en 2023, 14 en 2024 et 24 en 2025.

S'agissant de la marque InterRent, 10 contrats ont été prolongés en 2021.

S'agissant de la marque Goldcar, entre 15 et 20 contrats devraient être signés/renouvelés en 2022, 2023 et 2024.

Le Groupe dispose aussi d'un réseau de franchise opérant sous la marque Global Rent-A-Car. Il existe actuellement 15 contrats en vigueur.

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 ou d'arrêter leur activité suite aux répercussions de la pandémie du Covid-19. Si un ou plusieurs franchisés décidaient de quitter les réseaux du Groupe, cela pourrait amoindrir la couverture géographique des réseaux, générer des coûts de transition ; et 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 a vendu, en mars 2021, ses activités de VTC et de PHV de la marque Brunel. 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 se référer à 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

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 2021, environ 81 % des achats de flotte du Groupe en unités était couverte par un contrat de rachat (contre 84 % en 2020).

La valeur résiduelle des véhicules restants non couverts par les programmes de rachat (*buy-back*) 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 de conflits géopolitiques, les changements de modèle, les exigences légales (par exemple des changements affectant la législation environnementale ou les taxes sur les véhicules) et l'offre excédentaire des constructeurs de véhicules neufs ou jeunes occasions. Une baisse des prix des véhicules d'occasion ou un manque de liquidité sur le marché des véhicules d'occasion pourrait sérieusement limiter la capacité du Groupe à revendre les « véhicules à risque » sans enregistrer une perte sur investissement et pourrait avoir un effet défavorable significatif sur la rentabilité du Groupe.

En 2021, la part de « véhicules à risque » du Groupe a de nouveau diminué par rapport à 2020, ce qui permet de rétablir l'équilibre avec une nouvelle flotte avec clause de rachat. Bien que le Groupe ait conclu certains accords pluri-annuels de véhicules « *buy-back* », les « véhicules à

risque» dans la flotte du Groupe, pourraient 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 la part importante de sa flotte en *buy-back* pour obtenir des conditions de financement attractives. Si le Groupe ne parvenait plus à acheter une partie importante des véhicules de sa flotte par le biais des programmes de «*buy-back*» 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 2.4.5 «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 garantie 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 engagements «*buy-back*» 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)

Le succès de 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. La crise du Covid-19 a démontré la résilience des équipes et la flexibilité de son *business model* à travers la mise en œuvre rapide de plans de réductions de coûts mis en place et l'adaptation des plans de flotte depuis mars 2020. Cependant, de nouvelles occurrences de la crise sanitaire à court terme pourraient entamer cette capacité d'adaptabilité et réduire la flexibilité du *business model* du Groupe.

Outre les risques liés à la capacité du groupe à définir une stratégie pertinente et cohérente avec son environnement concurrentiel et ses propres ressources, il existe également des risques dans son exécution, notamment dans les plans de transformation engagés qui ont une forte composante digitale (Plan de transformation Connect). En effet, un retard dans la mise en place de cette transformation impliquerait un manque à gagner significatif en termes de création de valeur tant sur les revenus attendus que sur la réduction des dépenses planifiées (voir la Section 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 de nouveaux développements en matière de technologie de système d'information» du présent Document d'Enregistrement Universel). Enfin, une mauvaise exécution des plans de réorganisation pourrait engendrer de potentielles pertes de compétences clés dans le Groupe, ou un retard dans l'obtention des gains de productivité escomptés, au niveau des sièges ou au niveau du réseau planifiées (voir la Section 2.3.5 «Risques liés au capital humain» du présent Document d'Enregistrement Universel).

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 plus de 130 pays et territoires au travers de ses filiales, 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, à l'instar de l'acquisition de la société Fox aux États -Unis en décembre 2019 (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 une 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.

En outre, 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 prenantes, 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 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 de 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 Direction Produit et Technologie du présent Document d'Enregistrement Universel). La défaillance majeure des systèmes d'information ou d'un système majeur, ou une perturbation importante des communications entre les systèmes et les sites qu'ils desservent,quelqu'en soit la raison notamment cyber attaque, pourraient 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. L'évolution de la criminalité informatique ou une guerre informatique dans le cadre d'un conflit géopolitique pourrait perturber ou bloquer tout ou partie de nos systèmes informatiques et interférer dans la capacité de Groupe à gérer sa flotte, et affecter son exploitation et avoir un impact significatif sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques et rester compétitif, le Groupe doit continuer à développer et

améliorer ses systèmes d'information afin de répondre aux attentes de digitalisation accrue des clients et de la concurrence et suivre le rythme des nouveaux enjeux technologiques du traitement 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 et continue de faire des investissements dans ses systèmes d'information, y compris dans le cadre de son programme de simplification de son *core system* autour du projet *Product & Tech Transformation*, mais le Groupe ne peut garantir à ce jour s'il sera en mesure d'anticiper pleinement toutes 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 réglementaires, le Groupe pourrait être obligé de procéder à des mises aux normes de son système qui pourraient s'avérer très coûteuses. Tout défaut d'adaptation aux évolutions technologiques pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

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

Le Groupe investit dans la promotion de ses marques, notamment par la conclusion de partenariats et au travers de campagnes de publicité. Toutefois, le Groupe étant exposé à un certain nombre de facteurs pouvant avoir une incidence sur la reconnaissance de ses marques et qui sont indépendants de sa volonté, ces initiatives pourraient ne pas être récompensées (pour des exemples de facteurs de cette nature, voir notamment les Sections 2.5.3 « Risques liés à la protection des droits de propriété intellectuelle » et 2.9 « Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage » du présent Document 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, d'omission ou d'actes malveillants de tiers, pourrait nuire à sa réputation et pourrait engager de multiples responsabilités. Des tiers pourraient en particulier disposer de la technologie ou de l'expertise pour contourner les dispositifs de sécurité des données relatives aux transactions avec les clients. Le Covid-19 a été accompagné d'une augmentation notable du risque lié à des cyberattaques, dû au nombre accru d'attaques généralement constatées sur les entreprises ainsi qu'à l'augmentation du télétravail. Le site Internet d'Europcar a ainsi connu au début du premier confinement une augmentation de 40 % de l'activité malicieuse, qui a été maîtrisée. Les capacités d'accès à distance ont été renforcées et ont été globalement satisfaisantes en permettant une continuité des opérations administratives. De plus, des communications de sensibilisation des employés ont été effectuées afin de focaliser l'attention sur les principaux risques constatés et le risque de fraude lié.

Face notamment à l'évolution de la criminalité informatique ou une guerre informatique dans le cadre d'un conflit géopolitique 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, 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 Direction Produit et Technologie 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, une rétention de liquidités ou une prolongation de leurs délais de versements, 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 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 au capital humain (risques élevés)

2.3.5.1 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 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. Si le Groupe venait à perdre les services 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 s'en trouverait significativement affectée. La direction des talents vise à sécuriser les compétences « clés » nécessaires à la transformation du Groupe. À titre d'illustration, elle avait conçu et déployé en 2019 et 2020 un programme sur mesure dédié à ses hauts potentiels. Ce programme a démontré son efficacité, puisque 80 % de ses bénéficiaires ont évolué au sein du Groupe. En 2021, la Direction des Ressources Humaines a déployé les revues de talents globales et couvert près de 300 positions clés en couvrant également les filiales nordiques – Finlande et Norvège -, et américaine – Fox Rent A Car.

2.3.5.2 Risques liés à la sécurité des personnes

La sécurité des clients et des employés ainsi que le bien-être des collaborateurs font partie intégrante des valeurs du Groupe et de son programme *Commit Together.* En termes de sécurité, en sus des réglementations environnementales et de sécurité, (voir la Section 2.5.1.3 « Risques liés au respect des règles environnementales et de sécurité » du Document d'Enregistrement Universel 2021) le Groupe a lancé dès les débuts de la pandémie son « Safety Program », afin de renforcer les mesures de nettoyage et d'hygiène dans l'ensemble de son réseau d'agences et ses flottes de véhicules, pour la sécurité de ses clients et de ses collaborateurs. Ce programme suit les recommandations des autorités de santé en intégrant les meilleurs protocoles de nettoyage et de désinfection en rapport avec la crise sanitaire. Un partenariat avec Bureau Veritas permet au Groupe d'évaluer ses *process* et pratiques et d'être accompagné dans la mise en œuvre de protocoles sanitaires de référence.

2.3.5.3 Risques psychosociaux

Travail et mobilité se transforment rapidement et de nouvelles frontières se redessinent sous l'impact entre autres du digital et sous l'effet de la crise sanitaire liée au Covid-19 : le Groupe avait initié des dispositifs de télétravail pour les collaborateurs basés dans ses sièges, avec la signature d'un accord de télétravail en 2019. En 2021, du fait de la crise sanitaire, ces dispositifs ont été plus largement généralisés. Des initiatives locales ont par ailleurs été déployées, telles que l'organisation de réunions virtuelles pour maintenir le lien social ou encore la mise à disposition pour les salariés d'une cellule de soutien psychologique pour prévenir tout risque d'isolement. La DRH du Siège a par exemple conçu un parcours de formation 100 % digital à destination de tous les managers du Siège, qu'ils soient basés en France ou à l'étranger pour les outiller dans la gestion des équipes travaillant en mode hybride. Cependant, bien que le Groupe mette en œuvre une stratégie visant à attirer et retenir un personnel talentueux et soit soucieux du bien-être de ses employés, il ne peut garantir qu'il sera en mesure de conserver l'ensemble de ses talents, compte tenu de la conjoncture économique et sanitaire impactant tout particulièrement le secteur d'activité du Groupe.

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 ses potentielles occurrences ou d'une crise géopolitique européenne ou mondiale, peuvent être exacerbés : 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 Conseil d'Administration 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, le risque de liquidité et l'inflation) et documente son exposition dans ses états financiers. 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 2021 » 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 directs et indirects liés aux fluctuations de devises.

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 dans les transactions internationales et de l'inflation. 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 paie 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, au dollar américain et d'autres devises. 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.

Afin de faire face à ces difficultés potentielles et renforcer la structure de son bilan, le Groupe a entamé des négociations avec ses créanciers et annoncé dans un communiqué de presse du 26 novembre 2020, la conclusion d'un Accord de *Lock-up* avec notamment pour objectif la réduction à hauteur de 1.100 millions d'euros de l'endettement *corporate* du Groupe par capitalisation et l'injection de 250 M€ en capitaux propres. Cette restructuration financière a été réalisée le 26 février 2021.

En raison des incertitudes liées à la reprise économique, à l'impact de la pandémie de Covid-19 et du conflit Ukrainien sur le secteur de la mobilité et au succès de la transformation du Groupe, les marges de manœuvre intégrées dans les besoins de la Société, et comblées par la restructuration financière, pourraient s'avérer insuffisantes et conduire la Société à rechercher des sources de financement supplémentaire.

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 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.4.2 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)

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.

Malgré la restructuration financière du 26 février 2021 qui a permis les conversions de dettes en capital, l'apport de liquidité au travers de l'injection de 250 M€ en capital et la mise en place d'une ligne de financement flotte de 225 M€, les vagues successives de l'épidémie de Covid-19, si elles devaient perdurer, pourraient limiter la génération de trésorerie du groupe et ainsi obérer sa capacité à lever des fonds pour financer son besoin en fonds de roulement ou ses investissements.

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

La Société de tête de groupe Europcar Mobility Group SA 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.

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

Le Groupe recourt fréquemment à des financements adossés à des actifs de la flotte dans le cadre de l'acquisition de véhicules de location pour les besoins de sa flotte nationale et internationale. Actuellement, il s'appuie principalement sur 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 existants 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 ;
- le conflit Ukrainien, son extension, ses conséquences sur l'économie européenne, sur les approvisionnements ;
- 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 peut être accéléré, 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 Bâle 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.

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

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

Les Contrats PGE, RCF/TLB et VFFA et SARF, les contrats d'émission *(Indentures)* régissant 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 de la Société ou de ses filiales constitue également un cas de défaut au titre de ces contrats. La RCF/TLB, les facilités destinées au financement de la flotte au Royaume-Uni et certains de ses autres financements, notamment en Australie/Nouvelle-Zélande, au Danemark et aux États-Unis, 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/TLB, des Obligations EC Finance en circulation ou entraver la capacité d'emprunt du Groupe au titre du Contrat RCF/TLB 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/TLB, les prêteurs y afférents pourraient annuler les lignes de financement desdites facilités et choisir de déclarer tous les montants y afférents, ainsi que les intérêts courus, immédiatement dus et exigibles. Si le Groupe était dans l'incapacité de rembourser ces montants, les prêteurs pourraient, sous réserve des termes de l'*Intercreditor Agreement*, chercher à réaliser la sûreté qui leur a été accordée pour garantir le remboursement de ces montants. Si les prêteurs aux termes de la RCF/TLB 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/TLB 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/TLB 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 ses 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 et Securitifleet Holding (l'« Emprunt Securitifleet ») (ces remboursements permettent à EC Finance 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 130 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, 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 conformes 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 BtoC 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 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 peuvent également avoir un impact 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 encadrent 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 application le 25 mai 2018 (le « RGPD »), implique 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 peuvent entraîner des 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.

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'accords 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. L'invalidation du Privacy Shield qui permettait d'assurer une protection adéquate des données transférées à destination de prestataires soumis à la législation américaine est l'une de ses évolutions. Dans la mesure où elle limite la capacité du Groupe à procéder à de tels transferts ou nécessite de renforcer les mesures de sécurité applicables aux données, cette invalidation pourrait nécessiter de changer de prestataire ou engendrer des surcoûts inhérents à la mise en place de garanties appropriées en conformité avec les recommandations des autorités de protection des données.

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 de la réglementation sur la protection des données personnelles, 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 que le Groupe serait éventuellement amené à payer 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 lavage, d'entretien et de maintenance de véhicules. À ce titre, les activités du Groupe sont soumises aux lois et règlements en matière d'environnement, notamment dans le cadre de (i) la propriété et l'exploitation de réservoirs pour le stockage de produits pétroliers tels que l'essence et le carburant diesel et (ii) la production, le stockage, le transport et l'élimination des déchets, y compris la boue de lavage de véhicules, les eaux usées et d'autres substances dangereuses.

La réglementation dans le domaine de l'environnement s'est développée de manière significative ces dernières années et continue de se développer. Les autorités publiques et tribunaux peuvent imposer des amendes ou des sanctions civiles ou pénales, ainsi que des travaux de réparation ou de dépollution, en réponse à une non-conformité à la réglementation environnementale applicable. En outre, dans certains cas, les autorités pourraient modifier ou révoquer les autorisations d'exploitation du Groupe, ce qui pourrait le contraindre à procéder à des fermetures temporaires ou définitives des installations concernées et à payer les coûts de fermeture, d'entretien et de réparation qui en découlent. La mise en conformité du Groupe avec la législation et la réglementation environnementale pourrait avoir un impact sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Chaque filiale du Groupe gère, pour le pays où elle opère, la conformité à la réglementation locale de ses installations de stockage, afin de s'assurer qu'elles (i) sont correctement déclarées auprès des autorités compétentes des pays dans lesquels les installations sont situées et (ii) ont été remplacées ou mises à niveau pour répondre aux exigences applicables en matière de détection des fuites et de protection contre les déversements, les débordements et la corrosion. Cependant, aucune garantie ne peut être donnée sur le fait que les usages quotidiens liés à l'exploitation de ces systèmes de réservoir n'entraînent pas d'écoulements qui, non significatifs au quotidien, pourraient le devenir au fil des mois et des années.

Par ailleurs, les instances législatives et réglementaires internationales ont considéré et continueront probablement à envisager de nombreuses mesures liées aux émissions de gaz à effet de serre et aux changements climatiques. Si des règles visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre ou à collecter des taxes sur les entités réputées être responsables des émissions de gaz à effet de serre venaient à entrer en vigueur, la demande pour les services du Groupe pourrait être affectée, sa flotte et/ou d'autres coûts pourraient augmenter et ses résultats d'exploitation et sa situation financière pourraient en pâtir.

2.5.1.4 Risques liés au respect de la réglementation relative aux franchisés

Le Groupe opère des réseaux de franchisés nationaux et internationaux qui assurent une couverture territoriale étendue des activités du Groupe et contribuent à son chiffre d'affaires. Des changements législatifs, réglementaires, administratifs et jurisprudentiels ainsi que les conditions d'application et l'interprétation des textes anciens et récents régissant ce type de relation contractuelle, notamment l'évolution jurisprudentielle qui impacterait le contenu des contrats (au moyen, par exemple, d'une révision judiciaire des conditions préalablement négociées), ou qui viendraient limiter la capacité du franchiseur de mettre fin à des contrats de franchise (par exemple, en imposant le versement d'indemnités en cas de résiliation), ou de refuser le renouvellement ou le transfert de ces accords, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe.

Bien qu'indépendants du Groupe, les franchisés se doivent de se conformer au savoir-faire et aux standards définis par le Groupe, au respect des lois et réglementations applicables à leurs activités. Le non-respect par les franchisés de ces règles pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la réputation du Groupe et sur ses activités dans les pays concernés.

2.5.2 Risques liés aux responsabilités et aux assurances

L'activité du Groupe génère un risque important dans le champ de la responsabilité civile automobile. Les véhicules de sa flotte confiés à ses clients ou à ses employés peuvent en effet être impliqués dans des cas de dommages corporels et décès ou dommages aux biens occasionnés à des tiers. Le Groupe a souscrit des programmes 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 ou par véhicule, ont varié par le passé à la fois à la baisse et à la hausse, reflétant les tendances du marché de l'assurance et de la sinistralité propre du Groupe. La disponibilité et le coût de la couverture devraient continuer à être des facteurs déterminants à l'avenir. En outre, il existe seulement un nombre limité d'assureurs disposés à proposer un programme d'assurance responsabilité civile automobile multinational. À titre d'exemple, le Groupe a mis en place un programme d'assurance en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, au Portugal, en Irlande et au Royaume-Uni (l'Europrogramme) auprès d'AIG Europe 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 où 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 d'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® » 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 1.8.2 « 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 lesquels 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 1.8.2 « Propriété intellectuelle, licences, droits d'utilisation, et autres immobilisations incorporelles » 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 ces tiers pour prendre des mesures adéquates afin de protéger et de faire respecter les droits de propriété intellectuelle qu'ils détiennent, 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.

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, du contrôle interne et des risques 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 efficiente des ressources ;
- identifier, analyser et maîtriser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine, les résultats, les opérations ou la réalisation des objectifs du Groupe, qu'ils soient de nature opérationnelle, commerciale, juridique ou financière, ou qu'ils soient liés à la conformité aux lois et réglementations.

Le processus de gestion des risques du Groupe est également suivi par le Conseil d'administration (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

2.6.2.1 Cartographie des risques Groupe

La direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe élabore et met à jour régulièrement une cartographie des risques au niveau du Groupe. 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 2021, dans son contenu et dans son exécution, identifiant 16 risques clés pour le Groupe.

2.6.2.2 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, du contrôle interne et des risques Groupe travaille à la mise en place d'outils et de processus pour un suivi mieux formalisé de ces plans d'action.

2.6.2.3 Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique

L'article L. 225-37, 6e 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. En effet, ce risque est à ce jour partiellement maîtrisé par la mise en place depuis 2016 d'une stratégie « bas carbone », 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. Ceci est rendu possible par un ensemble de mesures concrètes telles que la mise à disposition de véhicules neufs « CO_2 light » dotés de dernières motorisations et le développement d'une flotte bas carbone avec pour objectif de dépasser les 30 % d'ici à 2023 (hybrides, hybrides rechargeables et électriques) ;
- L'ambition d'Europcar Mobility Group en matière de mobilité durable fait désormais l'objet d'une approche systémique de réduction des émissions carbone, qui englobe chacun des processus clés de l'entreprise. En septembre 2021, en ligne avec cette ambition, le Groupe a lancé une émission obligataire « Sustainability-linked » de 500 M€ pour refinancer sa flotte sur la base de critères « verts ». Le recours à des instruments de finance durable est un puissant levier d'engagement des parties prenantes du Groupe, ainsi que de transformation de son modèle d'activité. L'objectif de cette émission obligataire est de gérer de manière proactive la dette liée à la flotte, en lien avec le programme de sécurisation de €1,7Mds, refinancé en juin dernier. Elle a été réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable (« Sustainable Performance Targets ») : 1/ la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024, 2/ 20 % de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024. VE (Vigeo Eiris, filiale de Moody's), « Second Party Opinion » sélectionné pour cette opération, a évalué la pertinence des indicateurs de performance durable choisis par la Groupe ainsi que le caractère ambitieux des objectifs associés, et les a notés tous les deux « Advanced ». Ces deux transactions, le refinancement de la SARF et l'émission obligataire « Sustainability Linked » - une première du genre pour Europcar Mobility Group et la première dans le secteur de la location de véhicules – ont été un succès. 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.

Le Groupe est amené à analyser les couvertures d'assurance en place dans les sociétés récemment acquises, 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, Royaume-Uni, GoldCar France, GoldCar Italie, goldCar Portugal, Buchbinder et GoCar)

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 (Europcar et GoldCar), en Allemagne (Europcar et une partie de la flotte Buchbinder), en Italie (Europcar et GoldCar), au Portugal (Europcar et GoldCar), en Irlande (Europcar et GoCar) 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 « autofinancés » *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. Ce seuil est de 1 000 000 euros pour les véhicules de la flotte Buchbinder.

La part des sinistres engageant la responsabilité civile automobile du Groupe supérieure au seuil de 500 000 euros par sinistre (respectivement 1 000 000 pour la flotte Buchbinder), 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.

En 2021, l'Europrogramme a été renouvelé semestriellement afin de limiter les contreparties financières nécessaires à la mise en place de l'autofinancement.

Espagne

Les risques de responsabilité automobile Europcar Espagne ne sont pas couverts par l'Europrogramme. Depuis le 1er 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 1er avril 2018 pour une période de trois ans avec une extension jusqu'à fin février 2022. À compter de Mars 2022, Allianz Spain sera remplacée par FIATC avec le même modèle de transfert de risques. Les limites globales de cette police s'élèvent à 70 millions d'euros pour les dommages corporels et à 15 millions d'euros pour les dommages matériels, qui devraient augmenter dans certaines conditions avec une couverture supplémentaire de 50 millions d'euros (dite « couverture »).

Australie et Nouvelle-Zélande

Les risques responsabilité civile automobile auxquels est exposé le Groupe dans le cadre de ses activités en Australie et Nouvelle-Zélande sont couverts par le régime obligatoire « responsabilité civile automobile dommages corporels » *(Third Party Bodily Injury)* administré par l'État et automatiquement souscrit au titre de l'immatriculation du véhicule, combiné à une police « Dommages aux biens propres » *(Own Damages)* couvrant le prix de marché pour les véhicules avec une valeur supérieure à 50 000 dollars australiens et à une police « responsabilité civile automobile – dommages aux biens » *(Third Party Property Damages)*. Un excédent est à payer pour chaque réclamation de 20 000 dollars australiens et un plafond d'environ 30 millions de dollars australiens (soit environ 20,5 millions d'euros) ; à compter du 1er mai 2015, la police d'assurance est QBE, renouvelée en 2021 pour un an.

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.

Goldcar

Les flottes de véhicules GoldCar sont assurées dans chaque pays par les mêmes assureurs que les véhicules Europcar, soit l'Europrogramme en France, Italie et Portugal et Allianz en Espagne.

En vertu de cette politique, Goldcar indemnise les tiers pour les dommages corporels et matériels.

Buchbinder

L'Europrogramme couvre une partie de la responsabilité de Buchbinder pour les véhicules. L'autre partie est assurée 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 Buchbinder pour bénéficier de cette couverture.

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.

Ubeeqo

L'Europrogramme ne couvre pas la responsabilité d'Ubeeqo pour les véhicules à l'exception de l'Italie, le Royaume-Uni et 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.

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.

Facteurs d'évolution des coûts de la responsabilité civile automobile

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 122 millions d'euros, dont 86 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 une 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 influer sur les primes d'assurance à l'avenir.

Le Groupe a comme objectif d'intégrer à l'Europrogramme les différents pays et acquisitions et d'harmoniser les niveaux d'autofinancement.

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 2021, 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 étaient de 93,7 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'assurance à des conditions au moins aussi favorables pourraient 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 crevaison, 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 de conformité et d'Éthique (programme *Compliance)* complet, comportant un ensemble de principes éthiques, une organisation couvrant l'ensemble du Groupe et un plan d'action pluriannuel.

Code d'éthique

Le Groupe a développé un ensemble de principes éthiques concrets et détaillés, définissant les comportements professionnels attendus de la part de ses représentants et salariés. Ces principes sont désormais regroupés dans le Code d'éthique *(Code of Ethics and Commitments)*, disponible sur le site Internet du Groupe dans la rubrique Partager notre éthique des affaires https://europcar-mobility-group.com/fr/groupe/politique). Le Code d'éthique est entré en vigueur à l'issue de son examen par le Directoire en date du 25 janvier 2016. Ce code a été mis à jour en décembre 2021 avec une entrée en vigueur le 1er janvier 2022. L'objet de cette modification visait à inclure une déclaration du Directeur Général, d'annexer au Code d'éthique le nouveau Guide Anti-corruption et de préciser au sens du code les références de la ligne d'alerte éthique afin de s'assurer de sa diffusion auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris les parties prenantes externes, du Groupe.

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 2021, le guide anti-corruption mis en place afin de répondre e au volet anti-corruption de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » a été revu suite à la réalisation de la cartographie des risques anti-corruption du Groupe.

Organisation de la fonction *Compliance*

La fonction *Compliance* est fondée sur une structure pyramidale à trois niveaux :

- le Directeur Général, 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* ;
- Head of Economic Law ;
- Directeur de l'audit interne, du contrôle interne et des Risques Groupe ;
- Directeur des Ressources Humaines, Groupe ;
- *Compliance Officer*, Europe du Nord et US ;
- *Compliance Officer*, Europe du Sud ;
- *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 Directeur Général sur les sujets de *Compliance* afin de lui permettre de prendre ses décisions ;
- il propose au Directeur Général 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 révise régulièrement le programme de *Compliance* en fonction des dernières évolutions de l'orientation gouvernementale publiées et des besoins de l'organisation, ainsi que des lois, règles et procédures édictées par le gouvernement ;
- il définit des actions pour déployer des plans pluriannuels à tous les échelons ;
- il révise les rapports annuels sur la conformité soumis au Directeur Général ;
- 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 Directeur Général. 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 les dossiers 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 locale. Les juristes locaux tiendront à terme le rôle de *Compliance Officer* local.

Programme pluriannuel de *Compliance*

Le programme de *Compliance* 2021 a permis de :

- diffuser le Code d'éthique dans l'ensemble du Groupe et d'élaborer des procédures visant à le compléter (notamment en matière de déclaration des cadeaux et invitations) ;
- animer le réseau de *Compliance Officer* locaux ;
- mettre en place une procédure d'alerte professionnelle : le Groupe a déployé une plateforme Internet qui permettra à toute personne dans l'entreprise ou externe à l'entreprise de signaler des comportements contraires aux règles éthiques du Groupe. Les alertes sont 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'avère nécessaire, le comité *Compliance* émet un avis sur la base d'un rapport détaillé. Le Directoire arbitre sur la décision finale à prendre ;
- réaliser une cartographie des risques de corruption présentant les risques bruts du Groupe, l'évaluation des risques nets ou résiduels et leur hiérarchisation ; cette cartographie a été déclinée dans chacune des filiales du Groupe afin d'identifier les risques applicables au niveau local et de nouveaux risques relatifs à des situations ou géographies particulières. Ces nouveaux risques ont ensuite été consolidés dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe ;
- développer des programmes de formation à l'ensemble du Groupe par les composantes du programme de *Compliance (en 2021, une attention particulière a été portée sur la procédure d'évaluation des tiers – dite procédure de Due Diligence)* ;
- évaluer la performance des Directeurs, chefs et managers sur la diffusion et le respect des éléments du programme de *Compliance* d'Europcar ;
- évaluer les nouveaux tiers avec lesquels le Groupe entre en relation (qu'il s'agisse des clients B to B, des franchisés, partenaires ou fournisseurs) afin de vérifier leur présence sur une liste de sanctions internationales et leur niveau de diligence en matière d'éthique et de conformité.

Le plan pluriannuel de *Compliance* a été mis à jour en décembre 2021 pour l'année 2022.

Contrôle et mesures correctives

Toute déviation significative constatée par rapport aux règles de *Compliance* édictées par le Groupe déclenche l'ouverture d'une enquête pour en déterminer la cause. S'il s'avère que la déviation a été causée par des procédures irrégulières ou par l'incompréhension des règles, le Groupe prendra des mesures rapides pour apporter les corrections nécessaires.

En cas de signalement ou d'indication de non-conformité suspectée, le *Compliance Officer* Groupe engagera rapidement des mesures afin d'enquêter sur la conduite en question afin de déterminer si une infraction à la loi applicable ou aux exigences du programme de *Compliance* a été commise.

Dans un tel cas, le *Compliance Officer* Groupe déterminera les mesures à prendre pour corriger le problème et présentera son rapport au comité *Compliance* Groupe et au Directeur Général 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 contrôle interne et des risques 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) la Direction générale, 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) le Département Contrôle interne de la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques 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.

Le Département 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,
  - investissements et engagements donnés (cautions, avals, garanties) ;
- l'harmonisation des processus financiers en cours de réalisation à travers la mise en œuvre d'un système d'information unifié, utilisé par la majorité des entités,
- un manuel de contrôle interne (dénommé « Emergence »), 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* ») relaie les dispositifs de contrôle définis par le Groupe dans les différents pays et filiales ;

d) **la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe**, qui est rattachée au Directeur Général 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 Comité exécutif du Groupe.

La direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe est composée d'un Directeur, d'un manager et de deux 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,
- anime le processus d'évaluation, de suivi et d'amélioration de l'ensemble des dispositifs de contrôle interne du Groupe,
- évalue les risques en réalisant l'exercice annuel de cartographie des risques Groupe et en suivant les plans d'action 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'action relevant d'un niveau élevé de priorité.

L'organisation et les missions du département audit interne de la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe sont définies par la Charte d'Audit Interne.

La Direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe définit et exécute, à son initiative ou à celle de la direction du Groupe, un plan d'audit annuel qui intègre le réseau international de franchisés, 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 Direction générale et le Comité d'audit se prononce dessus.

Enfin, le Directeur de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe rend compte auprès du Directeur Général 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.

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 clés suivants :

Dispositifs de contrôle interne liés aux systèmes d'information

La Direction de la Sécurité des systèmes d'information 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.

Le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) Groupe est placé sous la direction du Directeur Infrastructure et Opérations IT, lui-même rapportant au Directeur Produit et Technologie avec un lien fonctionnel avec le Secrétaire Général. Le RSSI anime le dispositif Sécurité *via* une équipe centrale de neuf personnes.

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, les retours d'expérience suite aux événements, 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 structurée selon des standards internationaux : identifier, protéger, détecter, répondre et rétablir en sont ainsi les lignes directrices. L'évolution de la menace est ainsi prise en compte pour faire évoluer conjointement les mesures de sécurité et de réduction des risques.

Prévention des fraudes et lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent

La Direction de l'audit interne, du contrôle interne et des risques 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 « Emergence » ;
- l'outil d'évaluation du contrôle interne (le *self-assessment tool*).

Le manuel de contrôle interne « Emergence »

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), le suivi fonctionnel (comme le juridique, les achats, les Ressources Humaines) et le suivi de la gouvernance du Groupe. Il est régulièrement actualisé des nouveaux dispositifs de contrôle mis en œuvre en rapport direct avec les nouveaux risques et opportunités traités par le Groupe. 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 « Emergence ». Pour chaque contrôle ont été définis des exemples de meilleures pratiques et une échelle de maturité (de 1 à 4) qui permet d'aboutir à un résultat précis et objectif lors du processus d'autoévaluation.

La campagne annuelle d'autoévaluation 2021 a été effectuée à l'aide d'un outil informatique spécifique (GRC) 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 de l'audit interne, du contrôle interne et des risques Groupe. Les résultats de l'autoévaluation font l'objet d'une revue par l'audit interne et externe. Les plans d'amélioration sont initiés par les responsables opérationnels, validés au niveau des pays et suivis par le département 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 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 ; du fait du Covid-19, en sus des atterrissages 2+10, 5+7, 8+4, un processus hebdomadaire de révision de l'atterrissage a été mis en place durant la première vague, puis un processus d'atterrissage mensuel jusqu'à ce jour, sur l'ensemble des pays, afin de monitorer les principaux agrégats financiers du groupe ;
- des clôtures mensuelles complètes (bilan complet, compte de résultat jusqu'aux 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 le Directeur Général, elles sont effectuées avec l'ensemble des pays et regroupent les membres du Comité exécutif, le Contrôleur Financier Groupe et le Directeur Flotte Groupe. Les Directions fonctionnelles font elles-mêmes l'objet d'une revue effectuée par le Comité exécutif. 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 ; du fait du Covid-19, à la suite des prévisions d'atterrissage, des réunions sont organisées toutes les deux semaines avec chaque pays, afin d'établir des plans d'action.

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, Goldcar, Finlande, Norvège et Fox). 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 encourt un risque avéré de condamnation et est tenu par une obligation résultant d'un événement passé, qu'il est possible qu'une sortie de ressources économiques soit 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).

L'audience a eu lieu le 4 Novembre 2021 et le 6 Décembre 2021 la CDS a rendu sa décision rejetant l'appel de Goldcar quant aux pratiques relative à la facturation du carburant mais a invalidé la décision du TART pour l'ensemble des autres motifs et ainsi annulé les amendes pour un montant total de 2 380 000 Euros.

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 1er 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 2022.

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 – Cf. Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF au titre de 2018.

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.

Sur la base des derniers éléments connus, le Groupe continue de conserver la provision de 38 millions de livres sterling au 31 Décembre 2021.

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, ont 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 surseoir à statuer dans l'attente de la décision de la Cour d'appel dans le litige sur la responsabilité des experts. En juillet 2020, Europcar a été débouté par le Tribunal judiciaire de Paris, de son action en responsabilité civile professionnelle contre les experts, jugement à l'encontre duquel Europcar a interjeté appel. Il n'y a pas eu d'évènements nouveaux au cours de l'exercice 2021.

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 assigne 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. La première audition par les juridictions compétentes de Ratisbone a eu lieu le 29 octobre 2019 et les arguments ont été rejetés. L'OLG de Nürneberg (tribunal de 2ème instance) a déclaré le 04 mai 2021 qu'elle rejetterait le recours. Sur cette base, le demandeur Mueller a retiré son appel et attend les décisions du tribunal sur les frais engagés. Au 31 décembre 2021, la procédure est close.

Litige contre GEFION relatif à la couverture d'assurance véhicules de Chaterline

Charterline Fuhrpark Service GmbH a conclu en 2018 une couverture d'assurance pour sa flotte automobile avec l'assureur GEFION (responsabilité civile et dommages) allant jusqu'à 16 058 véhicules. GEFION a cessé d'honorer les remboursements des dommages et a résilié le contrat en février 2019. Chaterline a alors dû résilier le contrat en février 2019 et a dû compenser les remboursements non-effectués par le non-versement des primes à GEFFION en retour pour la période allant de février 2019 à décembre 2019. Entre-temps, Chaterline a déposé 321 réclamations individuelles auprès du Tribunal d'arrondissement de Bad Kreuznach fin juin 2019 pour un montant de 620 000 euros. A ce jour, plus de 13 000 demandes de remboursement ne sont pas honorées (y compris celles portées devant le tribunal). GEFION a déposé une demande reconventionnelle demandant la résiliation du contrat d'assurance et donc le remboursement de toutes les indemnités déjà versées à Chaterline. Le 03 avril 2020, le tribunal a rejeté tous les arguments de Chaterline et a décidé que le contrat-cadre était nul et a demandé le remboursement intégral de

toutes les indemnités d'assurance versées. Le recours a été déposé. L'audience devant le tribunal régional de grande instance de Coblence a eu lieu le 31 mars 2021. Le tribunal a annulé la première décision et rejeté les demandes de GEFION. Les parties attendent que la Cour suprême se prononce sur l'acceptation de l'affaire sur la base de la plainte pour non- admission de GEFION. A la date de l'arrêté des comptes, la procédure est toujours en cours.

Notification par le DPA Bavarois 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 backup hébergé et maintenu par son prestataire. La faille a été identifiée et close immédiatement et les clients ont été informés immédiatement par voie de presse le 24 janvier 2020. Au 31 décembre 2021, la société a reçu une lettre de clôture de la part de l'autorité compétente, le litige est désormais 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.

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 préalablement prévues en mai 2020 pour les huit collaborateurs ont été repoussées au 14 juin 2021 du fait de la pandémie Covid-19. Les demandeurs se sont désistés de l'action, le litige est clos.

Litige de nature social pour licenciement abusif

Le Groupe est mis en cause devant les tribunaux du Landgericht Regensburg et du Landgericht Hamburg par un ancien dirigeant et ce pour licenciement abusif en février 2020. Les premières auditions ont eu lieu le 1er décembre 2020 devant le Landgericht Regensburg et se sont poursuivies en 2021 devant le Landgericht Regensburg et le Landgericht Hamburg. Les parties ont trouvé un accord et ce litige est clos.

3

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

3.1	ANALYSE DES RÉSULTATS DU GROUPE	100
3.2	TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE	115
3.3	INVESTISSEMENTS	132
3.4	COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021	133
3.5	ANALYSE DES RÉSULTATS SOCIAUX D'EUROPCAR MOBILITY GROUP SA	214
3.6	COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	216
3.7	INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP SA	240
3.8	PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2022	241
3.9	INFORMATION SUR LES TENDANCES À MOYEN TERME	241
3.10	CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE	241

L'ensemble des prévisions présentées dans ce chapitre ont été arrêtées à la date du 25 avril 2022.

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel, les comparaisons de données chiffrées entre l'exercice 2020 et l'exercice 2021 sont réalisées sur la base des données reportées.

Dans ce Chapitre et comme dans le présent Document d'Enregistrement Universel, sauf indication contraire, les comparaisons de données chiffrées entre les exercices 2020 et 2021 et l'exercice 2019 n'intègrent pas de retraitements relatifs aux acquisitions et aux cessions réalisées en 2019 (acquisition des sociétés finlandaises et norvégiennes et de Fox).

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 2020 et 2021, tels qu'ils figurent à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 » 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 la 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 2020 à taux de change constants de l'exercice clos le 31 décembre 2021 afin de donner une vision plus précise de sa performance.

3.1.1 Présentation générale

3.1.1.1 Vue d'ensemble

En janvier 2017, le Groupe avait fait le choix d'une organisation par *Business Units* afin de mieux adresser les différents marchés sur lesquels il opère et de mieux répondre à ses clients en fonction de leur besoin de mobilité.

Depuis l'année 2020 et afin d'anticiper l'après-crise du Covid-19 et dans le cadre de son projet « Connect », le Groupe a décidé de repenser l'approche de ses marchés au travers de trois Services Lines, pour mieux servir les usages de mobilité de ses clients (voir Chapitre 1.4.2) : la Service Line Leisure (« Loisirs »), *la Service Line Professional* (« Professionnels ») et la *Service Line Proximity* (« Proximité »).

Le Groupe a continué à suivre au cours de l'exercice 2021 la performance de deux *Business Units Cars et International Partner Development (ex. International Coverage)* et *Vans & Trucks*. Au sein de ces deux *Business Units*, le chiffre d'affaires est analysé au travers des trois Service Lines, pour mesurer au mieux l'adéquation des offres aux usages de mobilité des clients.

3.1.1.2 L'impact de la crise du Covid-19 et la situation macro-économique

Le secteur de la location de véhicules comme l'ensemble des secteurs liés à la mobilité a subi de plein fouet l'impact de la crise du Covid-19 en mars 2020, et ce d'une façon inégalée dans l'histoire de cette industrie.

La grande majorité des États ont imposé des restrictions de déplacement durant la première crise, pour ensuite confiner une partie ou l'ensemble de leur territoire, afin de réduire les effets de la pandémie. Ces mesures ont causé un effondrement rapide du trafic aérien et ferroviaire dès le début du mois de mars 2020, impactant l'activité « Loisirs » principalement dans le sud de l'Europe. L'activité « *corporate* » a suivi la même tendance, avec l'annulation de la plupart des événements et la clôture de nombreuses frontières au sein de l'Europe et de l'Amérique du Nord.

Durant les vagues successives de développement de la pandémie au cours de l'année 2021, les mesures de confinement total ou partiel mises en place principalement en Europe, ont eu les mêmes effets sur l'activité Loisirs et l'activité Corporate. Cette crise a eu pour impact un changement des comportements des consommateurs, dont certains pourront perdurer bien après la pandémie (voir Chapitre 1.4.2).

La demande de location de véhicules, et plus particulièrement la demande de la clientèle « affaires », est influencée par la situation macroéconomique 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 2021, les agences dans les aéroports directement exploitées par le Groupe et par des agents ont représenté 37 % du produit des activités de location du Groupe (contre 18 % en 2020 et 47 % en 2019) contre 63 % 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, qui a subi de plein fouet la crise du Covid-19.

Enfin à partir de la fin du printemps 2021, la pénurie de semi-conducteurs a limité la production des principaux producteurs de véhicules neufs sur l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe opère, entraînant aussi une pénurie de l'offre sur les marchés de la location de véhicules, alors que la demande était en augmentation régulière. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande a entraîné une augmentation des prix de location en particulier sur la Service Line « Loisirs ». Il est à noter que le Groupe a bénéficié d'aides auprès de plusieurs États dans lesquels il opère, principalement en France pour 10 millions d'euros *via* le dispositif d'aide aux coûts fixes.

3.1.1.3 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 pandémies ou des attentats. Une description plus détaillée de ces facteurs est présentée ci-dessous.

Les difficultés de production des semi-conducteurs

Suite à la pandémie de Covid-19, les constructeurs automobiles ont souffert d'un faible approvisionnement en semi-conducteurs les amenant à limiter leur production en réduisant de fait la capacité du marché de la location de véhicules à renouveler sa flotte, principalement en Europe et dans une moindre mesure aux États-Unis. Ce contexte d'offre limitée de la flotte, et d'une demande accrue en 2021 par rapport à 2020, a entraîné une dynamique des prix à la hausse. Le Groupe s'appuie sur ses relations continues avec les constructeurs automobiles pour assurer le renouvellement de sa flotte, cependant sur l'ensemble des zones géographiques où il opère, le Groupe a été impacté par ce phénomène, en particulier dans les périodes de forte demande (voir section 2.2.1).

Les nouvelles solutions de mobilité sont de plus en plus recherchées par les consommateurs

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. Durant les années 2020 et 2021, face aux différentes vagues de Covid-19, ce secteur a connu une certaine résilience en répondant aux besoins de mobilité alternatifs aux transports en commun, alliant souplesse, sécurité et absence de contact.

Les évolutions technologiques et les évolutions des offres

Face aux mutations technologiques qui modernisent l'ensemble du secteur et à l'évolution rapide des usages et des attentes des clients, Europcar Mobility Group a conçu son programme « Connect » pour refondre le Groupe autour des nouveaux besoins et attentes de ses clients : renforcement des usages digitaux, nouvelles normes de sécurité et de sans contact, besoin de services flexibles et aspiration en faveur de nouveaux modes de déplacement, plus responsables et respectueux de l'environnement.

Le marché du *Vans & Trucks* a connu au cours de l'année 2021 une résilience, portée tout particulièrement par l'essor du commerce en ligne et du dernier kilomètre pendant les périodes de confinement et de distanciation sociale. 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 dès 2019 de concentrer son offre de véhicules utilitaires et camions dans des structures de « super-sites » plus à même de s'adresser au secteur BtoB traditionnellement fort dans ce marché.

L'évolution de la demande sur les segments est fortement impactée par la crise du Covid-19 depuis 2020

Le Groupe estime qu'il y a une tendance de fond des consommateurs du secteur des transports à se concentrer soit sur les offres haut de gamme soit sur celles dites *low cost*. 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. Avec le rachat de Goldcar® à la fin de l'année 2017, le Groupe s'est positionné sur le marché en développement du *low cost*. Ce marché du *low cost* axé principalement sur une clientèle de loisir, touristique, servie à travers des agences situées en dans les aéroports a subi de plein fouet les différentes mesures de confinement, la fermeture des frontières et les mesures de quarantaine.

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 dynamique des prix au cours de l'année 2021 a été caractérisée jusqu'au début du printemps par une offre supérieure à la demande, comme cela a été le cas durant les premiers mois de la pandémie du Covid-19. Cette dynamique s'est ensuite inversée pendant le second semestre 2021, avec une demande supérieure à l'offre, en particulier sur la Service Line « Loisirs », dans un contexte d'offre limitée par la pénurie de véhicules neufs sur les marchés où opère le Groupe.

Dans ce contexte, 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. C'est cette capacité qui a été fortement sollicitée depuis le début de la crise du Covid-19.

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. Cette tendance s'est encore accrue dans le contexte de la pandémie du Covid-19, la clientèle du Groupe cherchant plus de sécurité et de distanciation. Le pourcentage de location de véhicules effectuée par Internet (y compris par l'intermédiaire de courtiers de location) a augmenté au cours des dernières années hors impact de la crise sanitaire. 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, les pandémies, les crises géopolitiques, les attaques terroristes peuvent pénaliser l'activité de location de véhicules et impacter à court et moyen terme l'activité.

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

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 change (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 Goldcar® offre 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. Depuis la crise du Covid-19, le Groupe s'est engagé vers une intégration de la flotte de véhicules d'Europcar avec celle de Goldcar dans les pays concernés, afin d'optimiser encore plus l'utilisation des véhicules ;
- **la typologie de clientèle du Groupe** : « affaires » ou « Loisirs » (voir la Section 1.6.3 « Clients » « affaires » et « 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 »). Durant la crise, le premier semestre de l'année 2021 très impacté par des restrictions de mobilité liées au Covid-19, le secteur « affaires » à moins souffert que le secteur « Loisirs ». Durant la seconde partie de l'année, la tendance s'est fortement inversée ;
- **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 Cars* présente un CPJ inférieur en moyenne à la *Business Unit Vans & Trucks*, en raison principalement de catégories de véhicules. La *Business Unit Vans & Trucks* a connu une certaine résilience durant les différents confinements, principalement liée à la forte augmentation du commerce en ligne dans les principaux pays où le Groupe opère ;
- **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 la Service Line « Loisirs » et d'autres, enfin, sont présentes sur les deux segments de clientèle de façon plutôt équilibrée (en France, au Danemark et au Royaume-Uni). Pour cette raison, au premier semestre 2021, les pays du nord de l'Europe ont vu leur activité décroître de façon moindre que les pays du sud, plus exposés sur la Service Line « Loisirs ». À partir de la fin du second trimestre et jusqu'au quatrième trimestre, ce sont les Filiales Pays du sud de l'Europe qui eux ont vu leur activité et leurs prix augmenter significativement, alimentés par une offre de véhicules plus restreinte sur le marché. Les USA, pays en avance en matière de vaccination, ont vu l'activité repartir plus rapidement, dès début mars 2021, porté par un vaste marché intérieur et une augmentation des CPJ liée à la pénurie de flotte ;
- **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 historiquement 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. Historiquement, 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. Durant l'année 2021, ces tendances historiques ont été fortement perturbées par les mesures totales ou partielles de confinement, selon les pays dans lesquels opère le Groupe.

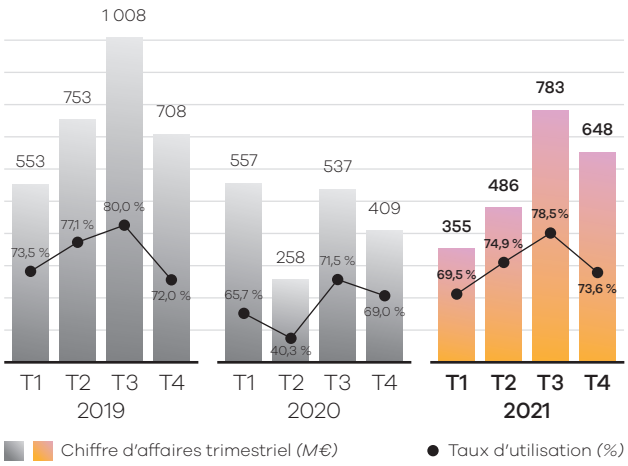
Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, les locations « Loisirs » représentaient 55 % (contre 49 % en 2020 et 61 % en 2019) du produit des activités de location du Groupe contre 45 % (51 % en 2020 et 39 % en 2019) pour les locations « affaires », reflétant l'impact de la pandémie du COVID sur le secteur « Loisirs ».

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 »).

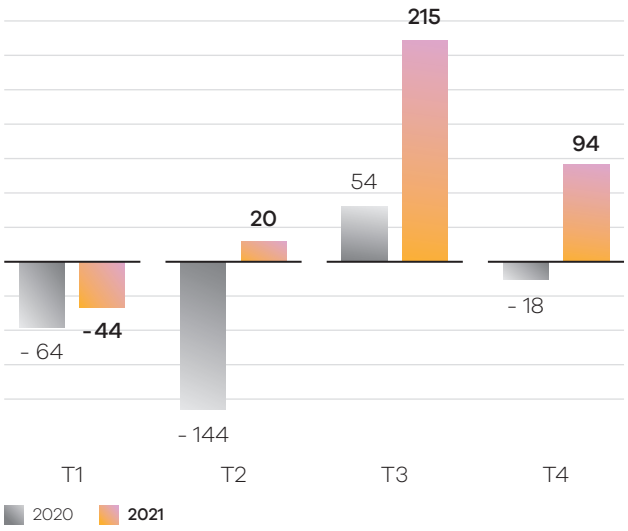
Le critère saisonnier varie également d'une *Business Unit* à l'autre. La *Business Unit Cars* connaît une saisonnalité marquée essentiellement en fonction de l'activité Loisirs/Affaires tel que décrite ci-dessus. La *Business Unit Vans & Trucks* avec son offre dédiée aux Petites et Moyennes Entreprises et moyen terme est davantage tournée vers la clientèle «affaires» et présente par conséquent une saisonnalité moins forte au cours de l'année et a été beaucoup plus résiliente face à la crise du Covid-19.

Les graphiques suivants présentent l'évolution du chiffre d'affaires consolidé en milliers d'euros, du taux d'utilisation de la flotte en % et de la flotte moyenne de location par trimestre en milliers d'unités, au cours des exercices clos le 31 décembre 2021, 2020 et 2019, montrant la rapide adaptation de la flotte du Groupe face (i) aux fluctuations d'activités liées aux conséquences des différentes vagues de Covid-19, (ii), mais aussi à la pénurie de flotte liée à la baisse de production des constructeurs, impactant positivement le taux d'utilisation à partir dès la fin du second 2021 :

Flotte moyenne *(en milliers)*



Le graphique suivant présente l'évolution du Corporate EBITDA Ajusté du Groupe, en milliers d'euros, par trimestre au cours des exercices clos les 31 décembre 2021, 2020 et met en avant le caractère historiquement bénéficiaire du troisième trimestre, lié à une utilisation maximum de la flotte, mais aussi, un quatrième trimestre bénéficiaire grâce à un CPJ élevé.



Structure des coûts et efficacité opérationnelle

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 41 % de la base des coûts variables et 23 % du chiffre d'affaires, contre 48 % et 34 % en 2020) englobent :
  - les coûts liés aux contrats de location des véhicules, qui ont représenté 33 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2021 (38 % en 2020) 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 risque (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 d'amortissement» des droits d'utilisation liés à la flotte,
  - les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules, qui ont représenté 5 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2021 (5 % en 2020), 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 4 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice 2021 (4 % en 2020).

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. Cette souplesse a particulièrement été bénéfique durant les premiers mois qui ont suivi la pandémie de la COVID – 19 en 2020. 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 59 % de la base des coûts variables et 33 % du chiffre d'affaires en 2021 (52 % de la base des coûts variables et 37 % du chiffre d'affaires en 2020) incluent :
  - les coûts liés à l'exploitation de la flotte, qui ont représenté 22 % de la base de coûts variables au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (22 % en 2020) 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, à l'e-commerce et aux *call centers*, ont représenté 23 % de la base des coûts opérationnels au titre de l'exercice 2021 (16 % en 2020) et varient en fonction des canaux et des volumes de ventes,
  - les coûts liés à la location, qui ont représenté 14 % de la base de coûts opérationnels au titre de l'exercice 2020 (14 % en 2020) 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.

Marge après Coûts Directs

Le Groupe a décidé de suivre un nouvel indicateur de performance, la Marge après coûts directs, qui est la Marge Après Coûts Variables diminuée des coûts de Marketing et des frais de financement de la flotte de véhicules.

- **les frais financiers relatifs à la flotte** y compris les intérêts estimés inclus dans les locations simples qui ont représenté 5 % du chiffre d'affaires en 2021 (6 % du chiffre d'affaires en 2020) englobent des charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte ;
- **les coûts de marketing** (qui ont représenté 0,7 % du chiffre d'affaires en 2021, contre 0,8 % en 2020) englobent l'ensemble des dépenses de publicité/communication/marketing visant à développer la reconnaissance de la marque et donc de faire croitre le chiffre d'affaires du Groupe à court et moyen terme.

Marge après Coûts du Réseau

La Marge après Coûts du Réseau, telle qu'utilisée dans les indicateurs de gestion du Groupe pour piloter la performance de l'entreprise, englobe les chiffres d'affaires et coûts relatifs à la marge après coûts directs (confère ci-dessus) diminués des frais de fonctionnement du réseau. 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 Directs) sont :

- **les frais de personnel** (qui ont représenté 78 % de la base des coûts de réseau et 10 % du chiffre d'affaires en 2021, contre respectivement 75 % et 12 % en 2020) englobent l'ensemble des frais liés à la masse salariale. Ces frais ont été bonifiés au cours de l'année 2020 par les mesures de chômage partiel prises dans la grande majorité des pays où le Groupe est présent, mesures qui ont progressivement diminué au cours de l'année 2021 ;
- **les frais généraux du réseau** (qui ont représenté 22 % de la base des coûts de réseau et 3 % du chiffre d'affaires en 2021, contre respectivement 25 % et 4 % en 2020) englobent les coûts de loyers, de parkings, de charges locatives afférentes à l'exploitation d'une agence, de frais d'uniformes....

Coûts de structure du siège

Les coûts de structure du siège englobent les frais relatifs aux sièges sociaux de la Société et des Filiales Pays du Groupe (dont les charges locatives 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. Ces charges ont été bonifiées au cours de l'année 2020 et dans une moindre mesure au cours de l'année 2021, par les mesures de chômage partiel prises dans la majorité des pays où le Groupe est présent.

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.

Indicateurs de la structure des coûts et de l'efficacité opérationnelle

Les coûts unitaires de la flotte exprimés en nombre de jours de location de véhicules qui avaient connu une forte augmentation en 2020 comparée à 2019, du fait de l'impact de la pandémie du Covid-19 et du temps nécessaire pour adapter le volume de la flotte à la baisse du nombre de jours de location sont, pour l'année 2021, en légère augmentation du fait de l'impact de l'inflation sur le coût de maintenance de la flotte à risque et la diminution des gains réalisés sur la vente de véhicules à risque.

La gestion de la flotte ainsi que l'amélioration du taux d'utilisation de la flotte sont établies 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, divisée 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, contribue 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. Les contrats de location de la flotte entrent dans le champ d'application d'IFRS 16 et 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 ;
- 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 inscrits au bilan en application de la 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** destinés 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.

3.1.2 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 2021 inclus à la Section 3.4 « Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.3 Comparaison des résultats pour les exercices clos les 31 décembre 2021 et 2020

3.1.3.1 Indicateurs clés

	Exercice clos le 31 décembre			
	2021	2020	Variation	Variation à taux de change constant
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**2 272**	**1 761**	**29,0 %**	**28,3 %**
Produits des activités de location de véhicules *(en millions d'euros)* (1)	**2 184**	**1 690**	**29,3 %**	**28,5 %**
Nombre de jours de location facturés *(en milliers)* (1)	63	57	10,7 %	10,7 %
Durée moyenne de location *(en jours)* (1)	8,2	7,7	5,6 %	5,6 %
Taille moyenne de la flotte *(en milliers)* (2)	232	253	- 8,3 %	- 8,3 %
Revenu mensuel moyen par unité de la flotte/mois *(en euros)* (3)	773	554	39,7 %	38,9 %
Coût mensuel moyen par unité de la flotte/mois *(en euros)* (4)	(248)	(245)	1,0 %	0,3 %
Taux d'utilisation de la flotte *(en pourcentage)* (5)	74 %	62 %	13 pts	13 pts
Marge Après Coûts Variables	**982**	**513**	**91,2 %**	**90,2 %**
En % du chiffre d'affaires	43,2 %	29,2 %	14,0 pts	14,1 pts
Marge après coûts directs (6)	**854**	**387**	**120,7 %**	**119,3 %**
En % du chiffre d'affaires	37,6 %	22,0 %	15,6 pts	15,6 pts

(1) Les données 2020 ont été retraitées pour inclure la flotte Urban Mobility.
(2) 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 2021, la flotte comptait 257 801 véhicules (+ 26 % par rapport au 31 décembre 2020). Sur l'exercice 2021 la flotte moyenne inclut Urban Mobility, les données de 2020 ont donc été retraitées pour faciliter la comparaison.
(3) Le revenu mensuel moyen par unité de la flotte/mois correspond au produit des activités de location de véhicules, divisé 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.
(4) 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 690 millions d'euros rapportés à 232 228 véhicules pour 2021 et 746 millions d'euros rapportés à 253 386 véhicules pour 2020).
(5) 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.
(6) La marge après coûts directs est définie comme étant la marge après Coûts variable à laquelle les coûts de Marketing et les coûts de financement de la flotte.

3.1.3.2 Analyse des résultats

Les commentaires de la présente section font référence à la présentation IFRS du compte de résultat et aux agrégats de gestion suivis pour le pilotage stratégique du Groupe. Les agrégats de gestion sont établis pour refléter et améliorer la lisibilité des performances économiques du Groupe.

Compte de résultat de gestion

	Exercice clos le 31 décembre		
(en millions d'euros)	**2021**	2020	Variation
Chiffre d'affaires	**2 272,2**	**1 760,9**	**29,0 %**
Coûts de détention de la flotte, hors intérêts estimés inclus dans les locations simples	(533,6)	(594,2)	- 10,2 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(757,0)	(653,4)	15,9 %
Marge Après Coûts Variables	**981,6**	**513,4**	**- 91,2 %**
En % du chiffre d'affaires	*43,2 %*	*29,2 %*	*14,0 pts*
Coûts de Marketing	(15,4)	(14,7)	4,5 %
Charges financières relatives à la flotte	*(84,8)*	*(73,0)*	*16,1 %*
Intérêts estimés inclus dans les locations simples	*(27,4)*	*(38,7)*	*- 29,2 %*
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	(112,2)	(111,7)	0,4 %
Marge après coûts directs	854,1	387,0	120,7 %
En % du chiffre d'affaires	*37,6 %*	*22,0 %*	*15,6 pts*
Charges de personnel	*(414,3)*	*(379,9)*	*9,1 %*
Frais généraux du siège et du réseau	*(172,3)*	*(179,4)*	*- 4,1 %*
Autres produits	*16,1*	*0,4*	
Corporate EBITDA Ajusté	**283,6**	**(172,0)**	**-**
En % du chiffre d'affaires	*12,5 %*	*- 9,8 %*	*22,2 pts*
Autres charges et produits non récurrents	(69,2)	(115,5)	- 40,1 %
Dotations aux amortissements (hors flotte)	(144,2)	(153,4)	- 6,4 %
Dépréciation d'actifs non courants	-	(132,6)	
Résultat financier hors flotte	(49,6)	(112,2)	- 55,8 %
Résultat avant impôts	**20,7**	**(685,6)**	**-**
Impôt sur le résultat	8,3	40,9	
Quote-part dans le résultat des entreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	-	-	-
RÉSULTAT NET	**29,0**	**(644,7)**	**-**

Compte de résultat IFRS

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2021	2020	Variation
Chiffre d'affaires	**2 272,2**	**1 760,9**	**29,0 %**
Coûts de détention de la flotte	(561,0)	(632,9)	- 11,4 %
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	(757,0)	(653,4)	15,9 %
Charges de personnel	(414,3)	(379,9)	9,1 %
Frais généraux du siège et du réseau	(187,7)	(194,1)	- 3,3 %
Autres produits	16,1	0,4	
Dotations aux amortissements	(144,2)	(153,4)	- 6,0 %
Résultat opérationnel courant	**224,2**	**(252,3)**	**-**
Autres charges et produits non récurrents	(69,2)	(115,5)	- 40,1 %
Dépréciation d'actifs non courants	-	(132,6)	
Résultat opérationnel	**155,0**	**(500,4)**	**-**
Résultat financier	(134,3)	(185,2)	- 27,5 %
Résultat avant impôts	**20,7**	**(685,6)**	**-**
Impôt sur le résultat	8,3	40,9	- 79,7 %
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	-	-	
RÉSULTAT NET	**29,0**	**(644,7)**	**-**

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 2021	2020
EBITDA consolidé ajusté	**819,6**	**419,8**
Dépréciation de la flotte (IFRS)	(385,4)	(471,9)
Dépréciation de la flotte incluse dans les contrats de location simple (1)	(38,4)	(8,2)
Dépréciation de la flotte totale	**(423,9)**	**(480,1)**
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples (1)	(27,4)	(38,7)
Charges financières relatives à la flotte	(84,8)	(73,0)
Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples	**(112,2)**	**(111,8)**
Corporate EBITDA Ajusté	**283,6**	**(172,0)**
Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte	(144,2)	(153,4)
Extourne des charges financières relatives à la flotte	84,8	73,0
Extourne des intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	27,4	38,7
Résultat opérationnel courant ajusté	**251,6**	**(213,6)**
Intérêts estimés inclus dans les loyers de locations simples	(27,4)	(38,7)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (2)	**224,2**	**(252,3)**

(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 2021 et 2020, au total et par type de produit :

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2021	2020	Variation	Variation à taux de change constant
Produits des activités de location de véhicules	2 184,5	1 689,8	29,3 %	28,5 %
Autres produits associés à la location de véhicules	45,6	37,5	21,6 %	21,0 %
Produits des activités de franchise	42,1	33,5	25,9 %	25,8 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	**2 272,2**	**1 760,9**	**29,0 %**	**28,3 %**

Les produits de l'activité ordinaire sont désignés par le terme « chiffre d'affaires » ou « chiffre d'affaires consolidé » dans le présent document.

Les produits des activités ordinaires englobent les produits tirés de la location de véhicules (nets des remises et rabais et hors ventes intragroupe et taxes sur la valeur ajoutée et sur les ventes), les commissions sur les services annexes à l'activité de location de véhicules (incluant le carburant) et les redevances reçues du réseau de franchises Europcar :

- **les produits tirés de l'activité de location de véhicules** comprennent les produits de location générés par les agences exploitées directement par le Groupe et les produits générés par les agences de location exploitées par les agents, ainsi que les produits tirés des activités de *car sharing* et de services de voiture avec chauffeur (1) ;
- 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 » ; 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

(1) Jusqu'en 2020, les produits tirés des activités de carsharing et de services de voiture avec chauffeur étaient comptabilisés avec les produits liés aux services complémentaires à l'activité de location de véhicules. Le reclassement réalisé en 2021 à été appliqué à l'année 2019 pour faciliter la comparaison.

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 2021 s'élève à 2 272 millions d'euros, en hausse de 29 % par rapport à 2020, suite à la reprise des activités dès le second trimestre 2021. Retraitée des effets de change des devises hors euros, cette hausse s'établit à 28 %.

Par rapport à 2020, le Groupe a vu son chiffre d'affaires augmenter, à la fois du fait d'une reprise des volumes suite aux déconfinements dans les pays où opère le Groupe (+ 11 %), mais aussi de par une augmentation des prix au troisième et quatrième trimestre 2021, liée à une pénurie de flotte de véhicule sur le marché en raison de la crise mondial des semiconducteurs. Dans ce contexte de hausse de son chiffre d'affaires, le Groupe a su maîtriser ses coûts fixes et semi-fixes et bénéficie des mesures de réduction entreprises durant l'année 2020. Par rapport à 2020, les coûts sont en augmentation de 56 millions d'euros (+ 3 %), dont - 61 millions d'euros provenant des coûts de détention de la flotte, + 104 millions d'euros pour les coûts liés à l'exploitation de la flotte, + 12 millions d'euros sur les Charges de personnel, frais généraux du siège, du réseau, IT et autres, et + 0,5 millions d'euros provenant des Charges financières relatives à la flotte, y compris intérêts estimés inclus dans les locations simples.

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, l'amortissement du droit d'utilisation des véhicules en location simple conformément à la norme IFRS-16, les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules et les taxes sur les véhicules (voir la Section 3.1.1.2 « Principaux facteurs pouvant avoir une incidence sur les résultats du Groupe » au paragraphe « Structure des coûts et efficacité opérationnelle »).

Au cours de l'année 2021, le Groupe a adapté au mieux sa flotte et anticipé la reprise de la demande, grâce à son modèle flexible « *Buy-Back* » et aux relations de longue durée qu'il entretient avec les constructeurs automobiles, mais aussi grâce à une politique d'achat de véhicules à risque, pour faire face à la pénurie de véhicules sur le marché : la flotte a ainsi été réduite de 8 % en moyenne sur 2021 par rapport à la même période de l'année dernière.

Le taux d'utilisation a été positivement impacté par la pénurie de véhicules et la reprise de la demande, et ce dès le second trimestre 2021, selon les pays où opère le Groupe. Il s'est accru de manière forte et séquentielle au cours de l'année 2021, pour revenir ou dépasser les taux de 2019 durant le troisième et le quatrième trimestre.

Retraitée des charges financières estimées sur les locations simples (soit respectivement 27 millions d'euros en 2021 et 39 millions d'euros en 2020), l'évolution des coûts de détention de la flotte s'explique par l'augmentation de la flotte suite à la reprise post Covid-19 :

- **les coûts de détention de la flotte retraités des charges financières estimées sur les locations simples** baissent de 10 % à taux de change reporté soit 2 % de moins par rapport à la baisse du niveau moyen de la flotte qui a été de 8 % ;
- **les coûts de la flotte par unité par mois** ont augmenté autour de 248 euros par véhicule (contre 245 euros en 2020). Cette hausse du coût **de la flotte par unité par mois** est une conséquence de la hausse des coûts de maintenance de la flotte, liés à l'augmentation de son âge. Cette hausse de coûts a été partiellement compensée par les gains réalisés lors de la revente de véhicules sur le marché de l'occasion. Par ailleurs, la crise du COVID a aussi modifié le *mix* avec une part plus importante des véhicules utilitaires, camions et véhicules liés à la mobilité urbaine (voitures électriques), du fait que la location de ce type de véhicules a connu une certaine résilience ;
- **le taux d'utilisation de la flotte** à 74 % (contre 61 % en 2020) a gagné 13 points du fait de la conjugaison de la reprise de la demande et de la pénurie de flotte sur le marché, évoquée précédemment.

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.

Les coûts liés à l'exploitation, à la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules ont augmenté de 16 % à taux de change reporté, pour s'établir à 757 millions d'euros en 2021, dans un contexte d'inflation des coûts d'exploitation et de vieillissement de la flotte entraînant des surcoûts.

Les coûts liés à la location de véhicules tels que les commissions et les redevances versées aux agences de voyages et aux partenariats ont augmenté de 56 % à taux de change reporté. Cette hausse est principalement liée à la hausse de l'activité et du chiffre d'affaires.

D) COÛT DE MARKETING

Les coûts de marketing sont stables entre 2020 (14,7 millions d'euros) et 2021 (15,4 millions d'euros), le Groupe ayant investi principalement dans les canaux de distribution liés à l'e-commerce et principalement à partir du second semestre.

E) COÛT DU RÉSEAU (FRAIS GÉNÉRAUX ET COÛTS DE PERSONNEL)

Les frais généraux ainsi que les charges de personnel du réseau se sont élevés à 283 millions d'euros en 2021, en baisse de 2 % à taux de change reportés. Cette baisse de 5 millions d'euros à taux de change reporté est principalement liée :

(i) aux plans de restructuration du réseau menés dès l'année 2020 pour l'adapter au niveau de l'activité, compensés par ;

(ii) la réouverture des agences au cours de l'année 2021, principalement à partir du second trimestre 2021, en fonction de la reprise de l'activité dans les différents pays dans lequel le Groupe opère. À titre d'exemple, après la fermeture ou la pratique d'horaires restreints de 66 % des stations au 1er trimestre 2021, 47 % de celles-ci sont restées fermées ou pratiquaient des horaires restreints sur le troisième trimestre et 43 % sur le quatrième trimestre 2021 ;

(iii) et par la baisse des mesures de chômage partiel des employés dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent et peut en bénéficier, particulièrement après le premier trimestre 2021.

F) 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 frais de déplacement et les honoraires de conseil. Sont également inclus dans ces charges les coûts liés aux systèmes informatiques.

Les coûts de structure suite aux plans d'adaptation finalisés durant l'année 2020, ont augmenté de 10 % entre 2020 et 2021 principalement du fait :

(i) de la baisse en 2021 des aides liées au chômage partiel ayant eu un impact bénéfique sur l'année 2020 ;

(ii) de l'augmentation en 2021 du provisionnement des parts variables des employés éligibles, alors qu'en 2020 seule une fraction réduite de ces parts variables a été versée.

G) AUTRES PRODUITS ET CHARGES

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 passés de à 0,4 million d'euros à 16 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, incluant les aides gouvernementales durant les périodes de confinement.

H) CORPORATE EBITDA AJUSTÉ

Le Corporate EBITDA Ajusté a augmenté de 456 millions d'euros passant de (172) millions d'euros en 2020 à 284 millions d'euros en 2021.

I) 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 des contrats de location immobiliers et d'équipement.

Les dotations aux amortissements hors flotte de véhicules ont diminué de 9 millions d'euros pour s'établir à 144 millions d'euros en 2021.

J) DÉPRÉCIATION DES ACTIFS NON COURANTS

Au titre de l'année 2021, le Groupe n'a pas constaté de dépréciation d'actifs non-courants.

Pour rappel, au cours de l'année 2020, le Groupe avait réexaminé la valeur recouvrable de ses Unités Génératrices de Trésorerie fortement impactées par la dégradation de la performance du Groupe liée à la crise sanitaire. Le test de dépréciation réalisé au 31 décembre 2020 avait conduit le Groupe à constater une perte de valeur en particulier en France, au Royaume-Uni et au sein des activités Goldcar en Espagne. En conséquence, le Groupe avait comptabilisé une charge de dépréciation du *goodwill* pour 131 millions d'euros au 31 décembre 2020. (Pour plus de détail, voir la note 6 dans les états financiers consolidés).

K) 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 ;
- des charges liées à la restructuration financière du Groupe.

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 2021, les autres produits et charges non courants représentent une charge de 69 millions d'euros et comprennent principalement :

- les charges de réorganisation, de rationalisation et les frais liés aux divers projets de Transformation pour 33 millions d'euros ;
- les charges liées à la restructuration de la dette du Groupe, ainsi qu'au projet d'acquisition du Groupe pour 21 millions d'euros ;
- les coûts liés aux acquisitions et cessions pour 1 million d'euros ;
- les coûts liés au règlement des litiges pour 10 millions d'euros ; et

- d'autres coûts pour 5 millions d'euros, qui en raison de leur nature exceptionnelle, ne peuvent être considérés comme inhérents aux activités courantes du Groupe.

L) 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) ;
- les charges financières relatives aux dettes de loyer ;
- les autres charges financières et produits financiers. Les autres charges et produits financiers comprennent notamment l'amortissement des coûts de transaction, les différences de change, les éléments financiers des avantages au personnel (effet 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 financements/remboursements anticipés de certains financements.

Le résultat financier (y compris les charges financières relatives à la flotte) est une charge nette de 134 millions d'euros 2021, contre 185 millions en 2020.

En 2021, ce poste comprend principalement :

- 85 millions d'euros de charges d'intérêts relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte contre 73 millions d'euros de charges l'an dernier. La variation est en ligne avec l'augmentation des financements alloués à la flotte en 2021, qui ont été adaptés à la reprise de l'activité en 2021. Cette hausse des intérêts financiers est aussi liée à la hausse du coût de financement suite aux renouvellements opérés au cours du second semestre 2021 sur les lignes destinées au financement de la flotte de véhicules ;
- 46 millions d'euros de charges d'intérêt relatives à d'autres emprunts contre 76 millions d'euros en 2020. La variation par rapport à l'année précédente s'explique principalement par la conversion en capital des obligations *corporate* dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, partiellement compensée par la hausse des intérêts sur les prêts garantis par l'État et l'augmentation des coûts des lignes de crédit *corporate* mises en place après la restructuration ;
- 36 millions d'euros de profits liés à la restructuration financière dont +48 millions d'euros comptabilisés selon les normes comptables IFRIC 19 (provenant de la différence entre la valeur comptable de la dette convertie en instruments de capitaux propres et la juste valeur de ces instruments à la date de la transaction) et -12 millions d'euros correspondant à un amortissement accéléré de coûts de transactions adossés à la dette convertie en capital ;
- 11 millions d'euros de charges liées à l'amortissement courant des coûts de transactions des obligations ; et
- 28 millions d'euros d'autres charges financières principalement liées aux différences de change, au coût de l'actualisation des engagements sociaux, à des frais de gestion et de mise en place des lignes de financement et à la part inefficace des instruments de couverture.

M) 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 un produit net de 8 millions d'euros en 2021, contre un produit net de 41 millions d'euros en 2020.

N) RÉSULTAT NET

Le Groupe a enregistré un profit net de 29 millions en 2021 contre une perte nette de 645 millions d'euros en 2020. La dégradation du résultat net en 2020 était la traduction des effets de la crise sanitaire sur la performance des activités opérationnelles du Groupe et les incidences financières et comptables liées à la révision de ses perspectives le conduisant à restructurer ses activités et sa base de coûts et à constater des pertes de valeur sur ses actifs non courants. La reprise constatée à partir du second semestre 2021 se traduit dans l'amélioration du résultat net.

3.1.3.3 Analyse par secteur opérationnel

Le Groupe a défini des nouveaux segments opérationnels selon les critères IFRS 8 – « Europe », « Reste du Monde » et « *Holdings* et autres », suite à l'implémentation de sa nouvelle organisation (voir Note 3.1 des états financiers consolidés).

- **Europe :** inclut (i) les pays européens où le Groupe opère sa flotte directement (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal, le Royaume-Uni, Danemark, Finlande, Norvège et Luxembourg), regroupés sur les critères de service, de clients et de distribution communs (ii) les pays d'Europe où le Groupe opère sa flotte au travers d'un réseau de franchisés domestique et international, qui ont des caractéristiques économiques similaires et présentent des synergies en termes de négociation de flotte et de gestion de clientèle ;
- **reste du Monde :** inclut tous les pays autres que ceux mentionnés ci-dessus, dont notamment les pays opérés directement par le Groupe que sont l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis et le réseau des partenaires franchisés internationaux hors zone Europe.

Les résultats des secteurs opérationnels basés sur la présentation du *reporting* interne revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe s'articulent désormais autour :

- produit 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 après coûts directs (MACD) : il s'agit d'un nouvel indicateur de performance décidé par le Groupe et qui correspond à la Marge Après Coûts Variables (MAVC) diminuée des coûts de marketing et des frais de financement de la flotte. La marge sur coûts variables (MAVC) correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicule.

L'EBITDA *corporate* ajusté désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement, après déduction des charges d'intérêt liées aux dettes servant au financement de la flotte.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 et à ce qui a été étayé précédemment, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2021 se présente comme suit :

	31 décembre 2021			
(en milliers d'euros)	Europe	Reste du Monde	Holdings & autres	Groupe
Total des produits des activités ordinaires	1 863 539	406 805	1 851	2 272 196
Marge après coûts directs	661 479	206 097	(13 494)	854 083
EBITDA Corporate ajusté des secteurs	155 567	109 604	18 458	283 628

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2020 se présente comme suit :

	31 décembre 2020			
(en milliers d'euros)	Europe	Reste du Monde	Holdings & autres	Groupe
Total des produits des activités ordinaires	1 504 577	254 882	1 487	1 760 946
Marge après coûts directs	310 882	81 368	(5 279)	386 971
EBITDA Corporate ajusté des secteurs	(202 715)	7 894	22 834	(171 987)

L'évolution entre 2020 et 2021 des produits des activités ordinaires au niveau du Groupe de 1 761 millions d'euros à 2 272 millions d'euros (+ 29 %) est principalement porté par le secteur Reste du monde (+ 60 %) et en particulier par les Etats-Unis qui ont connu une reprise forte de la demande dès le mois de mars 2021, alors qu'en Europe, et de façon variable, suivant les pays, la reprise de la demande s'est manifestée à la fin du second trimestre.

La reprise de la demande s'étant faite dans un contexte d'offre limitée de la flotte sur le marché (voir chapitre 3.1.1.3), elle s'est traduite par une hausse des prix, en particulier aux Etats-Unis et dans les pays du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Portugal) pendant la saison estivale. Cette hausse des prix a fortement bénéficié à la Marge après coûts directs (+ 113 % en Europe entre 2020 et 2021 et + 153 % dans le reste du monde sur la même période.

Le Groupe ayant adapté sa structure de coûts fixes et semi-fixes dès le début de la pandémie du Covid-19, cette hausse de la marge après coûts directs s'est répercutée en presque totalité sur l'EBITDA Corporate de chacun des secteurs.

3.2 TRÉSORERIE ET CAPITAUX DU GROUPE

3.2.1 Présentation générale

L'endettement du groupe est composé de financements pour ses besoins généraux, y compris, pour partie, pour ses besoins d'acquisitions de flottes de véhicules et de financements exclusivement destinés à l'acquisition de flottes de véhicules.

Au cours de l'exercice 2021, les principaux refinancements destinés au financement *corporate* et de flotte ont été opérés :

- dans le cadre de la restructuration financière finalisée en février 2021, le groupe a refinancé le 26 février 2021 le RCF de 670 millions d'euros au travers d'une facilité de crédit senior (« SFA ») comprenant deux tranches, un crédit à terme de 500 millions d'euros et un crédit renouvelable de 170 millions d'euros d'échéance juin 2023 et a converti en capital ses deux obligations de 600 millions d'euros et de 450 millions d'euros qui arrivaient respectivement à échéance en 2024 et 2026 ;
- le 26 février 2021, en complément du refinancement corporate lié à la restructuration financière, le groupe a signé une facilité de crédit renouvelable de financement de la flotte de véhicules (« Vehicle Fleet Financing Facility Agreement » ou « VFFA ») d'un montant maximum de 225 millions d'euros arrivant à échéance en décembre 2024 ;
- le 23 avril 2021, le groupe a exercé son option d'allonger la maturité du Prêt Garanti par l'État (« PGE ») de 5 ans, portant son échéance à 2026 ;
- en octobre 2021, le groupe a refinancé son programme de titrisation de flotte pan européen au travers, d'une part, de l'extension de la maturité du SARF de 1.700 millions d'euros à juillet 2024 et, d'autre part, de l'émission de 500 millions d'euros d'obligations par EC Finance Plc à 5 ans.

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 2021, le Groupe a eu principalement recours aux sources de financement suivantes :

- **la trésorerie provenant des activités opérationnelles**, qui s'est élevée à (625) millions d'euros en 2021 contre 956 millions d'euros en 2020. Elle inclut un résultat opérationnel avant besoin en fonds de roulement de 311 millions d'euros compensé par une dégradation très significative liée au fonds de roulement de la flotte de véhicules pour (321) millions d'euros et à l'acquisition nette de la flotte de véhicules inscrite au bilan pour (611) millions, en ligne avec la reprise de l'activité du Groupe.

Le résultat opérationnel avant besoin en fonds de roulement provient de :

- **la trésorerie disponible.** Le montant de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2021 s'élevait à 299 millions d'euros (contre 365 millions d'euros au 31 décembre 2020). 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 principalement au sein de la structure de titrisation du Groupe), qui s'est élevée à 128 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 82 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- **l'endettement.** Au 31 décembre 2021, le montant total de la dette brute consolidée du Groupe s'élevait à 3 467 millions d'euros (contre 3 958 millions d'euros au 31 décembre 2020). Le Groupe considère que 2 925 millions d'euros se rapportent au financement de sa flotte (contre 2 157 millions d'euros à fin 2020). 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 autres que les contrats précédemment qualifiés de location-financement. Ces contrats de location sont inscrits au bilan sous forme d'un droit d'utilisation des véhicules contre une dette de loyer comptabilisée au bilan pour un montant de 155 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 75 millions d'euros à fin 2020).

Le Groupe estime qu'en 2021 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 2021, le montant total de la Dette nette *corporate* consolidée du Groupe (hors dettes liées aux contrats de location) s'élève à 240 millions d'euros contre 1 426 millions d'euros au 31 décembre 2020. La baisse reflète le résultat du plan de restructuration financière finalisé avec succès le 26 février 2021.

Au 31 décembre 2021, le montant total de la Dette nette flotte (hors dettes liées aux contrats de location) s'élève à 2 772 millions d'euros contre 2 039 millions d'euros l'an dernier.

À la même date, les dettes liées aux contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16 s'élèvent à 430 millions d'euros (354 millions d'euros au 31 décembre 2020), dont :

- 155 millions d'euros (75 millions d'euros au 31 décembre 2020), liés à la flotte détenue dans le cadre de contrats de location avec des constructeurs, des concessionnaires automobiles ou des institutions financières et ;
- 275 millions d'euros (279 millions d'euros au 31 décembre 2020) principalement liés à des contrats de location immobilière.

Le tableau ci-dessous présente le détail de la Dette nette *corporate* et de la Dette nette totale, hors dettes liées aux contrats de location :

		Exercice clos le 31 décembre	
		2021	2020
Obligations Subordonnées non garanties, 4,125 %, échéance 2024		-	600
Obligations Subordonnées non garanties, 4 %, échéance 2026		-	450
Facilité de crédit – Crédit Suisse		-	50
Prêts garantis par l'État		279	281
Facilité de crédit de 1er rang renouvelable & crédit à terme		560	624
Obligations FCT Junior (1), intérêts courus non échus, coûts capitalisés des contrats de financement et autres (2) (3)		(297)	(204)
Dette brute corporate enregistrée au bilan	(A)	**542**	**1 801**
Investissements à court terme (4)		**-**	**-**
Trésorerie détenue par les entités opérationnelles et investissements à court terme (4)		(302)	(375)
Dette nette corporate enregistrée au bilan	(B)	**240**	**1 426**
Obligations de premier rang garanties, 3,0 %, échéance 2026		500	500
Facilité de crédit de 1er rang renouvelable destinée au financement de la flotte		1 029	445
Nouvelle facilité de crédit dédiée au financement de la flotte		155	-
Obligations FCT Junior (1), coûts capitalisés des contrats de financement et autres		303	243
Financement de la flotte au Royaume-Uni, en Australie et autres facilités de financement de la flotte		939	969
Dette brute flotte enregistrée au bilan	(C)	**2 925**	**2 157**
Investissements de court terme de la flotte Trésorerie détenue par les entités détenant la flotte et investissements à court terme de la flotte		(153)	(118)
Dette nette flotte enregistrée au bilan	(D)	**2 772**	**2 039**
Dette brute enregistrée au bilan (5)	*(A) + (C)*	*3 467*	*3 958*
Dette nette enregistrée au bilan	(B) + (D)	**3 012**	**3 465**

(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) Les investissements à court terme comprennent notamment les placements obligataires réalisés par les deux captives d'assurance du Groupe et considérés comme liquides compte tenu de leurs échéances.
(5) Dans cette présentation, les découverts bancaires sont inclus dans la ligne Trésorerie détenue par les entités opérationnelles et investissements à court terme et donc excluent du montant de la dette brute.

3.2.2 Analyse des flux de trésorerie

3.2.2.1 Analyse des flux de trésorerie de gestion

Le Groupe estime que l'indicateur des « flux de trésorerie *corporate* disponibles » est utile car il permet une analyse de la génération de trésorerie du Groupe basée sur ses activités opérationnelles, y compris les charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte, sans prendre en compte (i) les décaissements liés au refinancement de dettes, (ii) les charges financières qui, de par leur nature exceptionnelle, ne sont pas représentatives des tendances des résultats du Groupe, (iii) les investissements financiers, et (iv) les mouvements de trésorerie relatifs à la flotte analysés de façon distincte car le Groupe réalise ses acquisitions de véhicules grâce à des financements *Asset Backed*.

Le tableau ci-dessous fait apparaître le calcul des flux de trésorerie *corporate* disponibles, ainsi que le regroupement de certains éléments jugés significatifs pour l'analyse des flux de trésorerie du Groupe, tels que notamment les flux de trésorerie liés à l'évolution de la flotte de véhicules de location, des créances clients et dettes fournisseurs liées à la flotte et au financement de la flotte et autres facilités finançant les besoins en fonds de roulement, principalement utilisées pour les besoins liés à la flotte. Cette présentation diffère du tableau des flux de trésorerie conforme au référentiel IFRS, principalement par le regroupement analytique opéré et par les éléments n'affectant pas les flux de trésorerie, qui varient en fonction de l'agrégat financier utilisé comme point de départ (dans le cas présent, le Corporate EBITDA Ajusté, tel que présenté ci-dessous, alors que le tableau de flux de trésorerie IFRS part du résultat avant impôt).

Flux de trésorerie de gestion

(en millions d'euros)	**Décembre 2021**	Décembre 2020
Corporate EBITDA Ajusté	**284**	**(172)**
Autres produits et charges non courants (1)	(40)	(70)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés	(61)	(33)
Variations des provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules (1)	25	(22)
Impôts payés	(21)	(17)
Remboursement de la dette de loyer IFRS 16	(95)	(104)
Flux de trésorerie *corporate* disponibles	**92**	**(419)**
Intérêts nets payés sur les emprunts *corporate*	(28)	(30)
Flux de trésorerie après paiement des intérêts *corporate*	**64**	**(449)**
Variation de la flotte de véhicules, du besoin en fonds de roulement et des financements de la flotte et facilité de BFR	(260)	282
Cessions, acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres opérations d'investissements	14	3
Augmentation de capital et rachat d'actions	248	1
Distribution exceptionnelle	-	-
Obligation *High Yield*	-	-
Instruments dérivés	-	-
Paiement de coûts de financement et autres	(90)	(17)
Augmentation/(diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie avant incidence des différences de conversion	**(24)**	**(180)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	*445*	*628*
Incidence des différences de conversion	2	(3)
Variation de périmètre	-	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**426**	**445**

(1) Pour faciliter la lecture des flux de trésorerie de gestion opérationnels, les principaux coûts non courants non décaissés à la date de clôture ont été retraités de la ligne « Autres produits et charges non courants » en contrepartie de la ligne « Variations des provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules ».

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 entrée de trésorerie de 92 millions d'euros en 2021 (contre une sortie de trésorerie de 419 millions d'euros en 2020) impactée également par des éléments non courants :

- le Corporate EBITDA Ajusté a augmenté de 456 millions d'euros passant de (172) millions d'euros en 2020 à 284 millions d'euros en 2021 ;
- les autres produits et charges non courants comprennent principalement en 2021 les mesures d'adaptation liées au plan Connect, les coûts engagés dans le cadre de la restructuration de la dette, les coûts engagés dans le contexte de l'offre public d'achat en cours, ainsi que certaines provisions sur des litiges fiscaux en cours ;
- les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nets de la valeur nette des actifs cédés, ont atteint 61 millions d'euros avec une priorité accordée à la transformation digitale du Groupe après une année 2020 non-normative en termes d'investissements dans un contexte de préservation des liquidités avec des investissements alors limités aux projets digitaux essentiels ;
- les variations de provisions et du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules représentent une entrée de trésorerie de 25 millions d'euros en 2021 en raison principalement des variations constatées sur la provision « *Buy-Back* » contre une sortie de trésorerie de 22 millions en 2020 ;
- l'impôt payé en 2021 a représenté une sortie de trésorerie de 21 millions d'euros contre 17 millions d'euros en 2020.

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 2021, l'impact net a représenté une sortie de trésorerie de 260 millions d'euros contre une entrée de trésorerie de 282 millions d'euros en 2020 dans un contexte de reprise de l'activité au cours de l'exercice 2021.

Par ailleurs et en 2021, l'augmentation de capital et rachats d'actions propres pour 248 millions d'euros comprend :

- l'augmentation de capital souscrite en numéraire par voie d'émission d'actions ordinaires nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 250 millions d'euros ;
- injection de 6 millions de liquidité liée à l'exercice des BSA de Garantie, les BSA de Participation et les BSA de Coordination, distribués principalement aux détenteurs des Obligations ;
- les frais payés pour 9 millions d'euros ;
- des variations sur actions propres pour un million d'euros.

Enfin, la hausse des coûts de transaction et autres de 73 millions d'euros entre 2020 et 2021 s'explique essentiellement par le paiement des coûts de transaction sur les opérations réalisées au cours de l'exercice (restructuration de la dette *corporate* et refinancement des lignes destinées au financement de flotte au cours du second semestre) et une hausse des commissions de non-utilisation sur les différentes lignes de crédit.

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.

	IFRS	
(en millions d'euros)	**Décembre 2021**	Décembre 2020
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	(770)	822
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	(45)	(30)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	790	(972)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE TRÉSORERIE	**(25)**	**(180)**

A) FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ

Le tableau ci-dessous résume les flux nets de trésorerie générés par l'activité du Groupe au titre des exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020.

	IFRS	
(en millions d'euros)	**Décembre 2021**	Décembre 2020
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement	**311**	**(229)**
Variation de la flotte de véhicules inscrite au bilan et du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	(932)	1 160
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	(4)	25
Trésorerie provenant des activités opérationnelles	**(625)**	**956**
Impôts recouvrés/payés	(21)	(17)
Intérêts nets payés	(124)	(116)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GENERES PAR L'ACTIVITÉ	**(770)**	**822**

TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

La trésorerie provenant des activités opérationnelles a représenté une sortie de trésorerie de 625 millions d'euros en 2021 contre une entrée de trésorerie de 956 millions d'euros en 2020. L'amélioration du résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement de 311 millions d'euros a été compensée par la variation négative de la flotte comptabilisée au bilan et du besoin en fonds de roulement associé pour (932) millions d'euros. De ce fait, la trésorerie provenant des activités opérationnelles demeure significativement négative.

IMPÔTS RECOUVRÉS/PAYÉS

L'impôt payé en 2021 a représenté une sortie de trésorerie de 21 millions d'euros contre 17 millions d'euros en 2020.

INTÉRÊTS NETS PAYÉS

La hausse des décaissements d'intérêts nets, qui sont passés de 116 millions d'euros en 2020 à 124 millions d'euros en 2021 est liée principalement à l'augmentation des financements alloués à la flotte en 2021 (en base de coût et en volume) compensée partiellement par la baisse des intérêts *corporate* suite à la conversion d'une partie de la dette *corporate* du Groupe en capital dans le cadre de la restructuration de la dette opérée en février 2021.

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 2021 et 2020 s'analysent comme suit :

	IFRS	
(en millions d'euros)	**Décembre 2021**	Décembre 2020
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(60)	(49)
Produits de la cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	16
Produits de la cession de filiales	-	-
Acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres investissements financiers	15	3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(45)**	**(30)**

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement ont représenté une sortie de trésorerie de 45 millions d'euros en 2021 contre 30 millions d'euros en 2020.

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de la valeur nette des actifs cédés, qui ont atteint 60 millions d'euros avec une priorité accordée à la transformation digitale du Groupe après une année 2020 non-normative en termes d'investissements dans un contexte de préservation des liquidités avec des investissements limités aux projets digitaux essentiels.

Les acquisitions de filiales, nettes de la trésorerie acquise et autres investissements financiers en 2021 comprennent principalement la variation sur les placements obligataires réalisés par les deux captives d'assurance du Groupe.

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 2021 et 2020.

	IFRS	
(en millions d'euros)	**Décembre 2021**	Décembre 2020
Augmentation de capital (nets des frais payés)	247	-
(Achats)/Ventes d'actions propres	-	1
Distribution exceptionnelle	-	-
Émission d'emprunt obligataire	-	-
Variation des dettes de loyer	(98)	(158)
Instruments dérivés	-	-
Variation des autres emprunts	665	(811)
Paiement de coûts de financement	(24)	(3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**790**	**(972)**

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement représentent une entrée de trésorerie de 790 millions d'euros en 2021 contre une sortie de trésorerie de 972 millions d'euros en 2020.

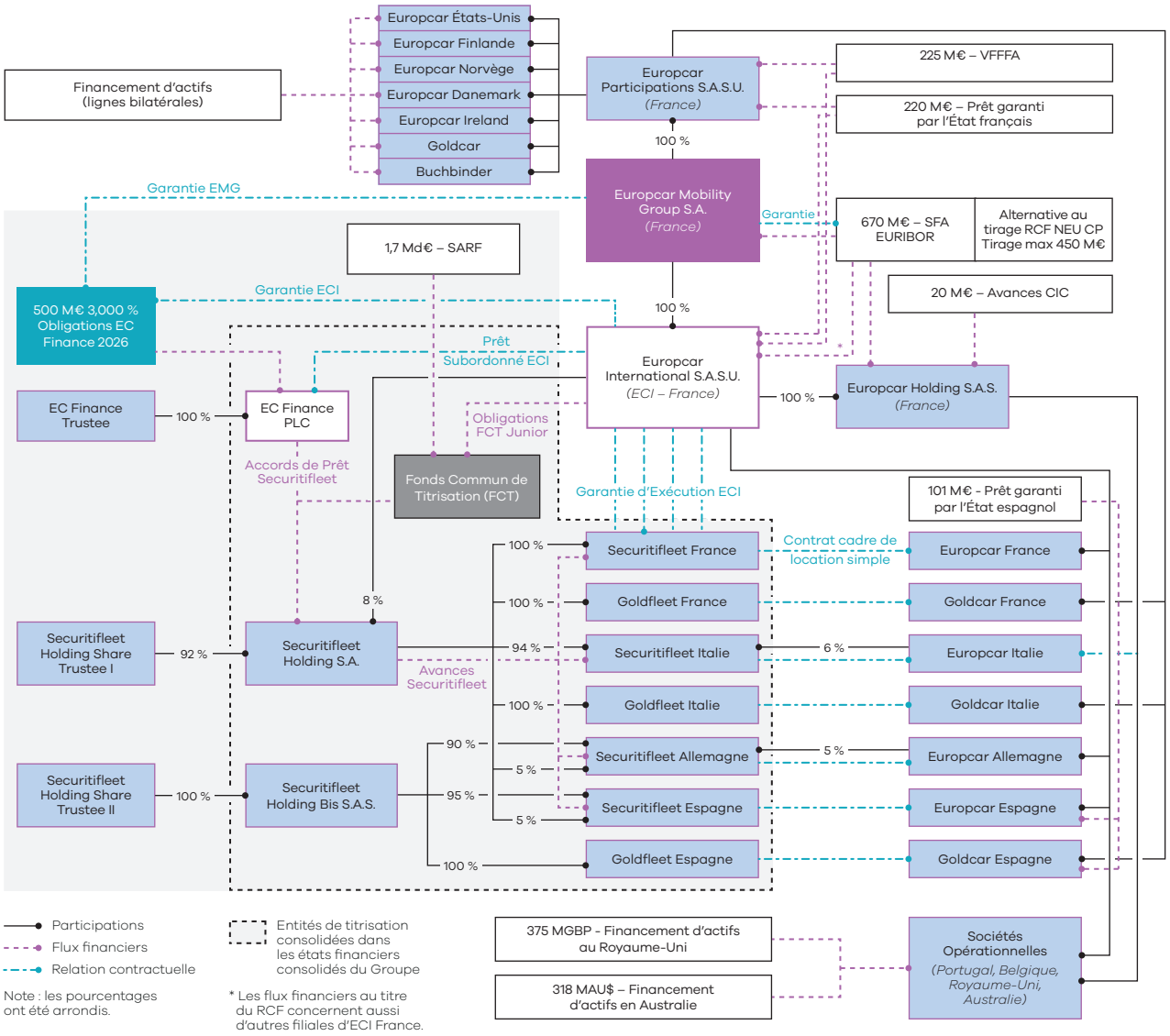
Les encaissements de 2021 sont principalement liés à la hausse significative des besoins de financement de la flotte de véhicules (principalement les tirages de la SARF ainsi que les principales lignes de crédit locales). En 2020, les décaissements sur les financements flotte avaient été partiellement compensés par la hausse des tirages *corporate* et l'émission de nouveaux financements destinés à sécuriser les liquidités du Groupe face à la crise sanitaire avec notamment l'emprunt de 220 millions d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français et les nouvelles lignes de financement pour les filiales espagnoles du Groupe.

Pour rappel également, l'augmentation de capital comprend :

- l'augmentation de capital souscrite en numéraire par voie d'émission d'actions ordinaires nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 250 millions d'euros ;
- injection de 6 millions de liquidité liée à l'exercice des BSA de Garantie, les BSA de Participation et les BSA de Coordination, distribués principalement aux détenteurs des Obligations ;
- les frais payés pour 9 millions d'euros.

3.2.3 Description des financements au 31 décembre 2021

Le graphique suivant présente la dette financière du Groupe au 31 décembre 2021 :



Note : les pourcentages ont été arrondis.

* Les flux financiers au titre du RCF concernent aussi d'autres filiales d'ECI France.

Notation

Standard & Poor's

NOTATION « CORPORATE »

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.

En 2020, dans le contexte de pandémie mondiale en constante évolution, S&P a progressivement ajusté sa note *émetteur* sur le Groupe. Initialement abaissé de BB- à B- avec *CreditWatch* négatif le 03 avril 2020 – notamment lié à la pandémie et à son impact sur la liquidité – puis à CCC+ le 28 mai 2020, cette notation s'élève à CC depuis le 3 novembre 2020, suite aux négociations sur la restructuration de la dette du groupe dont l'issue est susceptible d'être perçue comme un cas de défaut sélectif selon le critère de S&P. À cette date, le RCF *corporate* d'Europcar est noté CCC-, ses dettes obligataires C à l'exception de l'obligation sécurisée adossée en second rang à la flotte notée CC.

Le 30 novembre 2020, l'agence a de nouveau abaissé la note du groupe à « Selective Default » (« SD ») suite au non-paiement des intérêts dus au titre des Obligations Subordonnées 2024 et 2026, ces intérêts devant être capitalisés dans le cadre de la restructuration de dette.

Dans un contexte toujours marqué par la pandémie Covid-19, à la suite de la finalisation de la restructuration financière du bilan du groupe, S&P a relevé sa note émetteur de « Selective Default » (« SD ») à CCC+ le 9 avril 2021 avec une perspective négative. Conjointement à cette révision, l'Agence a relevé la notation de l'émission obligataire de premier rang garantie émise par EC Finance de CC à CCC+. Le 5 août 2021, l'agence a placé la note émetteur CCC+ du groupe sous Surveillance (''CreditWatch'') positive à la suite de l'offre d'acquisition d'Europcar Mobility Group faite par un consortium mené par Volkswagen. S&P a également placé sous CreditWatch positif l'émission obligataire sécurisée de premier rang de 500 millions d'euros ('Fleet Bond') émise par EC Finance.

NOTATION DE LA DETTE FLOTTE

Enfin concernant la SARF, dans le cadre de sa mise en conformité 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.

le 16 avril 2020, l'agence a placé la note A de la SARF sous *CreditWatch* négatif suite la dégradation de la note d'Europcar Mobility Group du 3 avril 2020, reflétant les incertitudes liées aux effets potentiels de la pandémie sur les hypothèses de liquidation de la flotte et à la détérioration du profil crédit du groupe. Le 8 juin 2020, l'agence a dégradé à BBB le SARF avec maintien du *CreditWatch* négatif après la nouvelle dégradation du groupe du 28 mai 2020, considérant un risque opérationnel accru.

Le 28 juillet 2021, l'agence a confirmé la notation BBB du SARF à la suite de l'amendement des conditions et de l'allongement de la maturité de la facilité de crédit à janvier 2027 avant de retirer sa notation. Cette facilité ne fait plus l'objet d'une notation publique par l'Agence.

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.

En 2020, Moody's a progressivement révisé la notation *Corporate Family Rating* (CFR) du groupe dans le contexte de pandémie mondiale. Dans un premier temps le CFR a été abaissé à B2 en mars, sous révision pour un abaissement supplémentaire qui s'est effectivement matérialisé le 10 juin 2020 par un abaissement à Caa1 avec une perspective stable. Le 10 septembre 2020, Moody's a néanmoins abaissé cette note à Caa2 avec une perspective négative considérant une forte probabilité de restructuration de la dette.

Le 2 décembre 2020, l'agence a de nouveau abaissé la note du groupe à « Limited Default » (« LD ») suite au non-paiement des intérêts dus au titre des Obligations Subordonnées 2024 et 2026, ces intérêts devant être capitalisés dans le cadre de la restructuration de dette.

Le 19 avril 2021, l'Agence de notation Moody's a relevé la notation *Corporate Family Rating* (CFR) du Groupe à Caa2 au terme de la restructuration financière. Dans le même temps, Moody's a relevé d'un cran la note de l'émission obligataire de premier rang garantie par EC Finance à maturité 2022 de Caa1 à B3. L'Agence a également relevé sa perspective sur le crédit de négative à positive. Le 21 septembre 2021, Moody's a relevé la notation CFR d'Europcar Mobility Group à Caa1 et confirmé sa perspective Positive sur la notation. L'agence a par ailleurs attribué la notation de B2 à l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2026 émise par EC Finance.

3.2.3.1 Dette *corporate*

A) FACILITÉ DE CRÉDIT SENIOR

Le contrat de Facilité de Crédit Senior (la « SFA » ou le « Contrat SFA ») a été conclu le 26 février 2021 et 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).

Les emprunteurs au titre du SFA sont Europcar Mobility Group, ECI, Europcar Holding S.A.S, EmobG Services Germany GmbH, Europcar France S.A.S., et Europcar IB, S.A.U. (les **« Emprunteurs SFA »**).

Le Contrat SFA prévoit un crédit à terme de 500 millions d'euros et un crédit *revolving* d'un montant de 170 millions d'euros. L'utilisation du SFA au moyen d'avances de crédit (« Avances au titre de la Facilité de Crédit Senior » ou « Avances SFA ») ou d'émission de lettres de crédits (les « Lettres de Crédit SFA »), ces dernières ne pouvant excéder 150 millions d'euros. Le SFA prévoit également l'utilisation au moyen d'avances de Crédit Relais (« Avances Relais au titre de la Facilité de Crédit Senior » ou « Avances Relais SFA ») pour un encours maximum en principal total de 150 millions d'euros.

GARANTIES

Des cautionnements ont été accordés par la Société, ECI, Europcar Holding S.A.S., EmobG Services Germany GmbH, Europcar France S.A.S., 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 le SFA à l'avenir.

INTÉRÊTS

Les Avances SFA 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 SFA 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.

DATE D'ÉCHÉANCE

La Facilité de Crédit Senior arrivera à maturité le 9 juin 2023 (la « Date d'Échéance »).

SÛRETÉS

Le SFA est garanti, 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, EmobG Services Germany GmbH, Europcar Italia S.p.A. et Europcar IB S.A.U.).

RANG/PRIORITÉ

Le SFA est de rang senior par rapport à toute autre dette subordonnée de chaque Emprunteur SFA.

Le SFA est de rang *pari passu* par rapport aux opérations de couverture quant au droit de paiement et aux sûretés garantissant le SFA (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 du SFA 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

Le SFA prévoit que le Groupe devra maintenir un ratio de trésorerie rapporté 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 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.

B) PROGRAMME DE *NEU CP*

Le 11 février 2019, Europcar Mobility Group a lancé un programme de NEU CP « 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.

C) PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT FRANÇAIS

Le Prêt Garanti par l'État (le « **PGE** ») a été conclu le 2 mai 2020 et a notamment pour objet de consolider la liquidité du Groupe pour lui permettre de satisfaire ses besoins de financement de véhicules et ses besoins *corporate* liés aux impacts de la pandémie de Covid-19.

Les emprunteurs au titre du PGE sont Europcar International S.A.S.U. et Europcar Participations S.A.S. (les « **Emprunteurs PGE** »).

Le PGE prévoit une utilisation au moyen d'avances de crédit (« **Avances au titre du Prêt Garanti par l'État** » ou « **Avances PGE** ») libellées en euros pour un encours en principal total de 220 millions d'euros.

GARANTIES

Le PGE bénéficie à hauteur de 90 % d'une garantie de l'État français *via* Bpifrance Financement, une filiale de Bpifrance S.A., en vertu de l'arrêté du 23 mars 2020

accordant la garantie de l'État aux établissements de crédit et sociétés de financement en application de l'article 6 de la loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 de finances rectificative pour 2020.

INTÉRÊTS

L'Avance PGE 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.

DATE D'ÉCHÉANCE ET REMBOURSEMENT DES AVANCES PGE

Le PGE arrivera à maturité le 2 mai 2021 (la « **Date d'Échéance Initiale PGE** »). Chaque Emprunteur PGE peut cependant demander aux Prêteurs PGE dans un délai compris entre 2 mois calendaires au plus tard et 4 mois calendaires au plus tôt avant la Date d'Échéance Initiale PGE une prorogation de cette date pour une durée allant d'un an à cinq ans supplémentaires. Cette prorogation est à la discrétion de chaque Emprunteur PGE, à condition cependant qu'il ait payé, à la Date d'Échéance Initiale PGE, une commission dite de garantie.

Le 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 PGE 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 23 avril 2021, la maturité du PGE a été prorogée de 5 années supplémentaires.

SÛRETÉS

Le PGE ne bénéficie d'aucune sûreté, mais bénéficie à hauteur de 90 % d'une garantie de l'État français *via* Bpifrance Financement.

RANG/PRIORITÉ

Les Prêteurs PGE ont une créance d'un rang au moins *pari passu* par rapport à toutes les autres créances détenues par les créanciers chirographaires des Emprunteurs PGE.

ENGAGEMENTS (*COVENANTS*) FINANCIERS

Le PGE 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, le PGE 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, et notamment l'interdiction de contracter un endettement financier bénéficiant de la garantie de l'État français, (iii) une restriction sur les cessions d'actifs et (iv) des limitations pour les fusions, acquisitions et investissements.

D) PRÊT GARANTI PAR L'ÉTAT ESPAGNOL

Les entités opérationnelles espagnoles, Europcar IB S.A.U. et Goldcar Spain S.L.U. ont bénéficié du dispositif de prêt garanti par l'État espagnol pour un montant total de 101,25 M€.

Ces contrats de crédit ont été accordés par plusieurs établissements bancaires espagnols et sont d'une maturité de 3 ans, étendue de 3 ans à 2026 en mars 2021. Ils ont pour objet de financer les besoins en fonds de roulement de l'emprunteur et/ou le financement de la flotte de véhicules en Espagne.

Les taux d'intérêt appliqués sont fixes ou variables avec des marges sur index.

Ces lignes de financement ne bénéficient pas de sûreté, mais sont garanties à hauteur de 70 % par l'État espagnol.

3.2.4 Dette destinée au financement de la flotte

A) *SENIOR ASSET REVOLVING FACILITY* (SARF)

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

La SARF a été conclue le 30 juillet 2010 et a été modifiée à plusieurs reprises par la suite. 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.

Les amendements à la SARF les plus récents sont les suivants :

(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 applicable, 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 ;

(iv) Le 27 juillet et 15 octobre 2021, afin d'étendre la maturité du SARF au 17 juillet 2024, de modifier les limites de concentration (*concentration limits*), faire accéder Royal Bank of Canada et faire sortir Bank of America Europe DAC en qualité de comme souscripteur des Obligations FCT Senior (tel que ce terme est défini ci-dessous). La marge des Obligations FCT Senior a été modifiée pour être fonction de la notation. La marge des Obligations FCT Senior pourra également être réduite ou augmentée de 0.05 % ou 0.075 % en fonction de la satisfaction ou non de certains critères ESG par le Groupe. Le 28 juillet 2021, l'agence a confirmé la notation BBB du SARF avant de retirer sa notation. Cette facilité ne fait donc plus l'objet d'une notation publique par l'Agence.

Aux termes d'un contrat de souscription FCT, la Banque Prêteuse a affecté ses créances détenues au titre de la SARF, ainsi que tous les sûretés et droits annexes 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, Royal Bank of Canada (ou son conduit Irish Ring Receivables Purchaser DAC), ING Bank N.V et toute autre entité pouvant souscrire ou acquérir des Obligations FCT Senior en qualité de souscripteur(s) senior(s), pour un montant total de 1,7 milliard d'euros 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 juillet 2024, (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)),(iv) la date tombant 6 mois avant la date à laquelle le montant du SFA tombe en dessous de 500 millions d'Euro (sauf si tout ou partie de cette facilité est refinancée à hauteur de montants égaux ou supérieurs à 500 millions d'Euros) et (v) la date tombant dix mois avant la date de maturité des Obligations EC Finance (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 »).

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-cadres 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 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 EmobG Services Germany GmbH en lien avec la revente de ses véhicules par Securitifleet GmbH).

MARGE

La marge sur EURIBOR des Obligations FCT Senior a été modifiée et est différenciée en fonction du niveau de rating, au moins égal à A- ou inférieur à ce niveau. La marge des Obligations FCT Senior pourra également être réduite ou augmentée de 0.05 % ou 0.075 % en fonction de la satisfaction ou non de certains critères ESG par le Groupe fin 2022 et fin 2023.

Le taux d'intérêt applicable aux Obligations FCT Junior est égal à la somme du taux EURIBOR applicable pour la période d'intérêt correspondante et de la marge applicable.

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-cadres 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, à hauteur d'un montant égal à la trésorerie disponible. Le bénéfice de la Garantie d'Exécution ECI a été affecté au profit de la Banque Prêteuse principale au titre de la SARF (et non au bénéfice du *trustee* 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 détenues par Goldcar Italie dans la société Goldfleet Italie.

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) (i) 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, des Obligations EC Finance ; (xii) de toute exigibilité anticipé d'un financement du Groupe (autre qu'un financement de flotte de véhicules (*vehicles fleet financing*)) pour un montant supérieur en cumulé à 50 millions d'euros et (xii) 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.

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 reçu 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 qui sont détenus sur un compte gagé au profit des porteurs d'Obligations EC Finance. Les éventuels fonds excédentaires sur ledit compte consécutivement à une date de paiement d'intérêts sur les obligations peuvent être remis à Securitifleet Holding pour investissement dans les Sociétés Securitifleet. Aux termes du Prêt Subordonné ECI, ECI a la possibilité de remettre à ECF des sommes suffisantes pour lui permettre de satisfaire ses obligations de paiement en vertu des Obligations EC Finance qui ne sont pas financées par des versements au titre de l'Emprunt Securitifleet.

Chaque Société Securitifleet a été créée avec un objet social limité et est tenue aux termes des Accords de Prêt Securitifleet auxquels elle est partie, les restrictions étant similaires à celles prévues par l'*Indenture* des Obligations EC Finance (telle que définie ci-dessous), d'utiliser le produit des Avances Securitifleet correspondantes mises à disposition en vertu de l'Accord de Prêt Securitifleet applicable pour acquérir et louer des véhicules à la Société Opérationnelle dans sa juridiction.

D) OBLIGATIONS FCT JUNIOR

Les produits des Obligations FCT Junior souscrites par ECI financent un rehaussement global du crédit et, le cas échéant, la rémunération des comptes du FCT (en cas d'intérêt négatif applicable sur ces comptes) ainsi qu'un montant de liquidité requis, correspondant à un montant déterminé par application d'un pourcentage fixe de la valeur résiduelle de la flotte de véhicules (qui pour chaque Société Securitifleet et chaque Société Goldfleet, se compose de la valeur résiduelle globale de la flotte de véhicules de cette société augmentée de l'ensemble des coûts d'achat des véhicules pour lesquels l'immatriculation est en cours, déduction faite du montant total des provisions allouées pour les véhicules très endommagés, volés ou dont leur valeur a diminué, déduction faite du montant égal au produit du pourcentage d'ajustement des pertes et de la valeur résiduelle de la flotte) au montant du financement par titrisation (tel que défini ci-dessous) au niveau de l'Émetteur FCT, sur une base de sûretés croisées entre toutes les Sociétés Securitifleet et les Sociétés Goldfleet (incluant également tout risque résiduel, tel que le risque de taux d'intérêt). Le montant et le taux de rehaussement du crédit et de liquidité requis sont calculés mensuellement (le montant étant ajusté à la date à laquelle chaque Avance SARF est faite) et utilisés pour déterminer le montant des Obligations FCT Junior à émettre pour chaque avance ponctuelle au titre 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 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 :

- 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 ;

- le montant global des Obligations Junior en circulation, multiplié par ;
- le montant du principal des Obligations Junior restant dû.

E) OBLIGATIONS EC FINANCE

EC Finance Plc (« ECF ») a émis le 7 octobre 2021 des obligations de premier rang garanties émises pour un montant en principal de 500 millions d'euros et portant intérêt annuel à un taux de 3,000 % remboursables en 2026 (les « Obligations EC Finance »). Les Obligations EC Finance sont admises aux négociations sur le marché Euro MTF de la Bourse du Luxembourg.

COMPOSANTE RSE

L'émission a été réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable (« Sustainable Performance Targets ») :

- la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024 ;
- 20 % de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024.

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 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.

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) bénéficie 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

À compter du 15 octobre 2023, 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 octobre 2023	101,6250 %
15 octobre 2024	100,8125 %
À compter du 15 octobre 2025	100,000 %

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 Gold Fleet sont actuellement considérées comme des filiales restreintes (telles que définies dans l'*Indenture* des Obligations EC Finance).

INTERCREDITOR AGREEMENT SF

Concernant la conclusion de la SARF et de l'émission des Obligations EC Finance, un *Intercreditor Agreement* a été conclu le 30 juillet 2010, avec, entre autres, la Banque Prêteuse principale au titre 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, le 14 mai 2018, le 29 juin 2018 et le 27 juillet 2021 (l'« *Intercreditor Agreement* SF »).

L'*Intercreditor Agreement* SF énonce, entre autres :

- le rang de certaines dettes de Securitifleet Holding ;
- quand les paiements relatifs aux dettes de Securitifleet Holding peuvent être effectués ;
- quand et les modalités selon lesquelles des mesures peuvent être exécutées à l'égard de ces dettes ;
- les modalités selon lesquelles une partie de ces dettes sera subordonnée à la survenance de certains cas d'insolvabilité ;
- les dispositions relatives au chiffre d'affaires ;
- les principes de modification des sûretés énonçant quand les sûretés et les garanties peuvent être modifiées par l'agent commun des sûretés sans le consentement préalable exigé du *trustee* ou des porteurs d'Obligations EC Finance ; et
- la restriction relative à toute demande introduite au cours de certaines périodes et au recours qui peut être engagé à l'encontre de Securitifleet Holding et l'une quelconque des Sociétés Securitifleet et des Sociétés Goldfleet.

F) EUROPCAR VEHICLES FLEET FINANCING FACILITIES AGREEMENT

Le 26 février 2021, ECI et Europcar Participations S.A.S.U. en qualités d'emprunteur et Europcar Mobility Group S.A. en qualité de caution ont conclu un contrat de financement de 225 millions d'euros destiné au financement des Obligations FCT Junior du SARF (la «**Facilité A**») et de la partie non-financée des financements de flotte de véhicules en Australie, Irlande, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et Etats-Unis (la «**Facilité B**») (le «**VFFFA**»).

Les intérêts du VFFFA sont calculés sur la base d'une marge sur EURIBOR.

Le VFFFA arrivera à échéance le 17 décembre 2024.

La Facilité A est garantie par un nantissement de créances sur les sommes payées par le FCT Sinople Finance au titre des Obligations FCT Junior. La facilité B est garantie de second rang sur la flotte de véhicules des pays concernés.

G) 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-cadres de location simple avec des institutions financières et les entités de financement de ses principaux fournisseurs automobiles, qui sont principalement négociés au niveau du Groupe.

Parmi l'ensemble des contrats de location simple, les principaux sont :

- une ligne de 400 millions d'euros accordée par le CM-CIC couvrant les besoins de financement flotte de l'Allemagne, la Belgique et le Luxembourg ;
- des facilités accordées par les entités financières des principaux constructeurs notamment Daimler, Volkswagen et Renault. Ces facilités sont mises en place, au niveau local, sur la base de plans de flotte détaillés par pays convenus entre les parties. Ces contrats sont conclus sur une base annuelle.

H) CONTRATS DE *SWAP* DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE *CAP*

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, La position de produits dérivés de taux destinés à gérer le risque de taux lié aux dettes à taux variables est détaillée dans le tableau suivant :

Instruments	Nominal	Taux payé fixe ou protégé	Index	Maturité
Swaps (qualifiés de couverture)	1 000 M€	0,94 %	EURIBOR 1 mois	2022
	600 M€	1,10 %	EURIBOR 6 mois	2024
Caps (qualifiés de couverture)	1 700 M€	0,80 %	EURIBOR 1 mois	2025
Caps (non qualifiés de couverture)	600 M€	0,50 %	EURIBOR 1 mois	2022

En 2021, le Groupe a mis en place de *caps* additionnels dans le cadre de la renégociation de la SARF pour un montant total de 1.700 millions d'euros au taux protégé de à 0.80 % à échéance avril 2025 avec une couverture qui deviendra effective à compter d'octobre 2022.

I) FACILITÉS DESTINÉES AU FINANCEMENT DE LA FLOTTE AU ROYAUME-UNI

Les entités du Groupe au Royaume-Uni financent leur flotte au travers de facilités de location-financement réunies autour d'un Accord de Financement (« Facilité Club ») pour un montant total de 375 millions de livres sterling. 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.

J) 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 2021, ECUK respectait l'ensemble de ces clauses financières.

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

Certaines institutions financières australiennes et néo-zélandaises (banques ou entités financières de certains constructeurs automobiles) 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 318 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 afférente. 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 70 millions de dollars australiens ;
- la moyenne de ses excédents quotidiens de trésorerie est supérieure à 10 millions de dollars australiens ;
- la couverture des charges fixes est supérieure à 1,10.

Au 31 décembre 2021, Europcar Australie respectait l'ensemble de ces clauses financières.

L) FINANCEMENT D'ACTIF AUX ÉTATS-UNIS

Au 31 décembre 2021, Fox Rent A Car disposait de lignes bilatérales pour le financement de sa flotte de véhicules octroyées par des institutions financières locales pour un montant maximum de 395 millions de dollars. 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 :

- à chaque fin de trimestre, pour la majorité des prêteurs, l'EBITDA est supérieur à 65 millions de dollar sur les 4 trimestres précédents et à 15 millions de dollars sur le trimestre écoulé ;
- à chaque fin de trimestre, le ratio de dette sur EBITDA est inférieur à 5.

Au 31 décembre 2021, Fox Rent A Car ne respectait pas l'engagement d'EBITDA ni de ratio de levier, mais a obtenu de tous ses financeurs la levée de ces engagements.

3.2.4.1 Capitaux propres

Les capitaux propres, part du Groupe, s'élèvent à 1 611 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 190 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation correspond principalement aux impacts liés au plan de restructuration financière finalisé en février 2021 et à la décomptabilisation d'une partie de la dette *corporate* convertie en capital tel que décrit dans la note «1.2.2 Restructuration financière du Groupe» dans les comptes consolidés du Groupe (partie 3.4 ci-après).

Les autres variations incluent principalement l'impact net de la juste valeur des instruments financiers et des écarts actuariels liés aux régimes de retraite notamment en Allemagne lié à la hausse du taux d'actualisation.

3.2.4.2 Obligations contractuelles et engagements hors bilan

Se reporter à la Section 3.2.3 «Description des financements au 31 décembre 2021» et à la Note 6.6 «Engagements hors bilan» aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 acquisitions nettes des cessions liées à la flotte de véhicules ont représenté une sortie de trésorerie de 611 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 contre une entrée de trésorerie de 954 millions d'euros au cours de l'exercice clos les 31 décembre 2020. 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.

Pour plus d'informations sur la flotte de véhicules de location du Groupe, voir la Section 1.6.6 «La flotte du Groupe»; pour plus d'informations sur les flux de trésorerie liés aux achats de véhicules voir la Section 3.2 «Trésorerie et capitaux du Groupe».

3.3.1.2 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes de cessions) du Groupe ont atteint 60 millions d'euros en 2021 contre 33 millions d'euros en 2020. Ces éléments comprennent les dépenses de développement informatique ainsi que les dépenses sur d'autres équipements (logiciels et matériels informatiques, meubles, agencements et installations).

3.3.1.3 Acquisitions/*joint ventures*

Au cours de l'année 2021, Europcar Mobility Group n'a pas procédé à d'acquisition ni conclu de *joint ventures*.

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 de son programme CONNECT, le Groupe prévoit de poursuivre ses investissements, visant à simplifier et à harmoniser 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. Ce programme, nommé *Product & Tech Transformation* s'inscrit dans la stratégie du Groupe (voir la Section 1.6.8 «Direction Produit et Technologie»).

Par ailleurs, le Groupe développe un plan d'investissement afin de connecter l'ensemble de sa flotte de véhicules (voir la Section 1.4.2.2.2 «Description des programmes stratégiques du Groupe»), pour permettre une meilleure gestion de la flotte, une meilleure expérience client *via* des services innovants et la concrétisation de l'engagement du Groupe, à savoir disposer d'une flotte connectée à 100 % à l'horizon 2023, sachant qu'une partie est d'ores et déjà connectée (dont la flotte Ubeeqo).

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 6.5 «Engagements hors bilan» des comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021).

3.4 COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

États financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

(en milliers d'euros)	Notes	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Produits des activités ordinaires		**2 272 196**	**1 760 946**
Coûts de détention de la flotte de véhicules	4.2	(560 995)	(632 865)
Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules	4.3	(756 960)	(653 367)
Charges de personnel	9.1	(414 265)	(379 947)
Frais généraux du siège et du réseau	3.2	(187 665)	(194 143)
Dotations aux amortissements et dépréciations hors flotte	3.3	(144 159)	(153 359)
Autres produits	3.4	16 088	410
Résultat opérationnel courant		**224 240**	**(252 325)**
Dépréciation d'actifs non-courants	3.5	-	(132 597)
Autres produits et charges non courants	3.5	(69 189)	(115 509)
Résultat opérationnel		**155 051**	**(500 431)**
Coût de l'endettement financier net lié à la flotte de véhicules		(84 770)	(73 021)
Coût de l'endettement financier net lié aux autres emprunts		(46 170)	(75 790)
Autres charges financières nettes		(3 399)	(36 397)
Résultat financier	3.6	(134 339)	(185 208)
Résultat avant impôts		**20 712**	**(685 639)**
Impôt sur le résultat	3.7	8 325	40 854
Résultat net		**29 037**	**(644 785)**
Part attribuable aux :			
Actionnaires de la société mère		29 019	(644 672)
Participations ne donnant pas le contrôle		18	(113)
Résultat par action, de base revenant aux actionnaires de la société mère *(en euros)*	3.8	0,007	(3,934)
Résultat dilué par action, revenant aux actionnaires de la société mère *(en euros)*	3.8	0,007	(3,934)

Autres éléments du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**			Au 31 décembre 2020		
	Avant impôts	**Produits (charges) d'impôts**	**Après impôts**	Avant impôts	Produits (charges) d'impôts	Après impôts
Résultat net de l'exercice	**20 712**	**8 325**	**29 037**	**(685 639)**	**40 854**	**(644 785)**
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat	**21 832**	**(5 480)**	**16 352**	**(7 969)**	**1 772**	**(6 197)**
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies[1]	21 832	(5 480)	16 352	(7 969)	1 772	(6 197)
Éléments susceptibles d'être reclassés ultérieurement en résultat	**43 844**	**-**	**43 844**	**2 567**	**-**	**2 567**
Différences de conversion	11 233	-	11 233	(6 672)	-	(6 672)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	32 611	-	32 611	9 239	-	9 239
Autres éléments du résultat global au titre de l'exercice	**65 676**	**(5 480)**	**60 196**	**(5 402)**	**1 772**	**(3 630)**
Résultat global de l'exercice	**86 388**	**2 845**	**89 233**	**(691 041)**	**42 626**	**(648 415)**
Part attribuable aux : Groupe			89 215			(648 302)
Participations ne donnant pas le contrôle			18			(113)

(1) Lié à la réévaluation des engagements de retraites principalement en Allemagne et au Royaume-Uni principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2021 du taux d'actualisation (se référer à la note 9.2).

État de la situation financière consolidée

(en milliers d'euros)	Notes	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
ACTIF			
Écart d'acquisition	5.1	1 007 522	998 119
Immobilisations incorporelles	5.2	1 058 840	1 055 831
Immobilisations corporelles	5.3	401 127	413 171
Autres actifs financiers non courants	8.1	46 929	54 138
Actifs d'impôt différé	3.7	191 966	176 851
Total des actifs non courants		**2 706 384**	**2 698 110**
Stocks	6.1	19 565	16 093
Flotte inscrite au bilan	4.1	2 861 155	2 197 240
Créances et assimilées liées à la flotte de véhicules	4.4	649 192	504 017
Clients et autres débiteurs	6.2	434 185	382 010
Actifs financiers courants	8.1	20 671	23 238
Actifs d'impôt exigibles		26 782	29 006
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	127 932	81 953
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	298 883	364 646
Total des actifs courants		**4 438 365**	**3 598 203**
TOTAL DE L'ACTIF		**7 144 749**	**6 296 313**
Capitaux propres			
Capital social		50 156	163 884
Primes d'émission		2 032 836	701 229
Réserves		(152 577)	(196 470)
Résultats accumulés non distribués		(319 527)	(478 898)
Capitaux propres – Part du Groupe		**1 610 888**	**189 745**
Participations ne donnant pas le contrôle		941	522
Total des capitaux propres	7	**1 611 829**	**190 267**
PASSIF			
Passifs financiers et dettes de loyers	8.3	1 545 527	2 105 205
Instruments financiers non courants	8.5	28 919	60 122
Passifs liés aux avantages du personnel	9	142 506	167 202
Provisions non courantes	10	10 368	10 842
Passif d'impôt différé	3.7	212 524	214 782
Autres passifs non courants		137	118
Total des passifs non courants		**1 939 981**	**2 558 271**
Part à moins d'un an des passifs financiers et dettes de loyers	8.3	2 353 396	2 209 163
Avantages du personnel	9.2	2 204	2 622
Provisions courantes	10	246 472	214 226
Dettes d'impôts exigibles		36 344	46 116
Dettes et assimilées liées à la flotte de véhicules	4.4	380 929	555 104
Fournisseurs et autres dettes	6.3	573 594	520 544
Total des passifs courants		**3 592 939**	**3 547 775**
Total du passif		**5 532 920**	**6 106 046**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**7 144 749**	**6 296 313**

Tableau de variation des capitaux

(en milliers d'euros)	Part attribuable au Groupe								
	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Auto-détention d'actions	Résultats non distribués	Capitaux propres – Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2021	**163 884**	**701 229**	**(53 597)**	**(69 527)**	**(73 346)**	**(478 898)**	**189 745**	**522**	**190 267**
Résultat de l'exercice	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**29 019**	**29 019**	**18**	**29 037**
Différences de conversion	-	-	-	11 233	-	-	11 233	-	11 233
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	**-**	**-**	**32 611**	**-**	**-**	**-**	**32 611**	**-**	**32 611**
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	-	21 832	21 832	-	21 832
Effets d'impôt liés aux autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	(5 480)	(5 480)	-	(5 480)
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**32 611**	**11 233**	**-**	**16 352**	**60 196**	**-**	**60 196**
Opérations sur actions propres	-	-	-	-	49	-	49	-	49
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	747	747	-	747
Réduction du capital(1)	(162 245)	-	-	-	-	162 245	-	-	-
Augmentation de capital réservée(1)	29 837	1 103 967	-	-	-	-	1 133 804	-	1 133 804
Augmentation de capital en numéraire(1)	13 163	236 942	-	-	-	-	250 105	-	250 105
Exercice des BSA(1)	5 517	-	-	-	-	-	5 517	-	5 517
Honoraires comptabilisés sur la prime d'émission(1)	-	(9 302)	-	-	-	-	(9 302)	-	(9 302)
Impact IFRIC 19(1)	-	-	-	-	-	(48 400)	(48 400)	-	(48 400)
Autres	-	-	-	-	-	(592)	(592)	401	(191)
Transactions avec les actionnaires	**(113 728)**	**1 331 607**	**-**	**-**	**49**	**114 000**	**1 331 928**	**401**	**1 332 329**
Solde au 31 décembre 2021	**50 156**	**2 032 836**	**(20 986)**	**(58 294)**	**(73 297)**	**(319 527)**	**1 610 888**	**941**	**1 611 829**

(1) Liés au plan de restructuration financière finalisée le 26 février 2021. Les caractéristiques et impacts de la restructuration financière sont décrits dans la note 1.2.2 – Restructuration financière du Groupe et la note 7 – Capital et réserves.

	Part attribuable au Groupe								
(en milliers d'euros)	Capital social	Primes d'émission	Réserve de couverture	Réserve de conversion	Auto-détention d'actions	Résultats non distribués	Capitaux propres – Part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2020	**163 884**	**701 229**	**(62 836)**	**(62 855)**	**(74 127)**	**171 886**	**837 181**	**642**	**837 823**
Rattrapage de l'allocation du prix d'acquisition de 2019 (1)	-	-	-	-	-	(714)	(714)	-	(714)
Solde au 1er janvier 2020	**163 884**	**701 229**	**(62 836)**	**(62 855)**	**(74 127)**	**171 172**	**836 467**	**642**	**837 109**
Résultat de l'exercice	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(644 672)**	**(644 672)**	**(113)**	**(644 785)**
Différences de conversion	-	-	-	(6 672)	-	-	(6 672)	-	(6 672)
Variation de la juste valeur des instruments financiers de couverture	-	-	9 239	-	-	-	9 239	-	9 239
Gains/(pertes) actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies	-	-	-	-	-	(7 969)	(7 969)	-	(7 969)
Effets d'impôt liés aux autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	1 772	1 772	-	1 772
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**9 239**	**(6 672)**	**-**	**(6 197)**	**(3 630)**	**-**	**(3 630)**
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	(280)	(280)	-	(280)
Opérations sur actions propres	-	-	-	-	781	-	781	-	781
Autres	-	-	-	-	-	1 079	1 079	(7)	1 072
Transactions avec les actionnaires	**-**	**-**	**-**	**-**	**781**	**799**	**1 580**	**(7)**	**1 573**
Solde au 31 décembre 2020	**163 884**	**701 229**	**(53 597)**	**(69 527)**	**(73 346)**	**(478 898)**	**189 745**	**522**	**190 267**

(1) Rattrapage d'amortissement lié à l'acquisition des franchisés finlandais et norvégiens et de Fox Rent A Car.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	**Au 31 Décembre 2021**	Au 31 Décembre 2020
Résultat avant impôt		**20 712**	**(685 639)**
Extourne des éléments suivants			
Amortissement et dépréciation des immobilisations corporelles	3.3	102 800	116 744
Amortissement et dépréciation des immobilisations incorporelles	5.1 & 5.2	41 359	36 545
Dépréciation d'actifs non-courants (1)	3.5	-	132 667
Variations des provisions et avantages du personnel (2)	9,10	22 992	(178)
Reconnaissance des paiements fondés sur des actions		747	(281)
Plus et moins-values de cession		419	(795)
Application d'IFRIC 19 (3)		(48 400)	-
Autres éléments non monétaires		2 128	4 951
Total des charges d'intérêt nettes		*144 450*	*156 708*
Amortissement des coûts de financement (4)		23 631	10 031
Coût de l'endettement financier net		**168 081**	**166 739**
Résultat opérationnel avant variation du besoin en fonds de roulement		**310 838**	**(229 247)**
Acquisition de la flotte de véhicules inscrite au bilan (5)		(611 263)	954 343
Variations du besoin en fonds de roulement lié à la flotte de véhicules	4.4	(321 043)	205 205
Variations du besoin en fonds de roulement hors flotte de véhicules	6.4	(3 994)	25 779
Trésorerie provenant des activités opérationnelles		**(625 462)**	**956 080**
Impôts recouvrés/payés		(21 114)	(17 172)
Intérêts nets payés		(123 582)	(116 669)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**(770 158)**	**822 239**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.1, 5.2 & 5.3	(60 278)	(49 437)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		(290)	16 682
Produit de la cession de filiales		478	-
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise et autres investissements financiers		15 319	2 477
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**(44 771)**	**(30 278)**
Augmentation de capital (nets des frais payés) (6)		246 723	-
(Achats)/Ventes d'actions propres		49	781
Variation nette des autres emprunts (7)	8.3	665 224	(811 478)
Variation nette des dettes de loyer		(98 020)	(157 821)
Paiement de coûts de financement (8)		(23 530)	(3 360)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**790 446**	**(971 878)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture		**444 601**	**628 155**
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie après incidence des différences de conversion		(24 483)	(179 917)
Incidence des différences de conversion		6 080	(3 637)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	8.2	**426 198**	**444 601**

(1) En 2020, 131 millions d'euros liés à la dépréciation du *goodwill* et 2 millions d'euros liés à la dépréciation d'immobilisations corporelles et incorporelles (se référer à la note 5).
(2) En 2021, la variation correspond principalement à la provision « *buy-back* » pour 24 millions d'euros. En 2020, la variation correspond principalement à la provision Assurance pour (3) millions d'euros et « *buy-back* » pour (10) millions d'euros compensée par des provisions pour litiges fiscaux, sociaux dans le cadre des plans de restructuration (se référer à la note 10) et à la provision des avantages au personnel.
(3) En conformité avec les IFRS applicables aux opérations de restructuration financière (IFRS 9, IFRIC 19), la différence entre la valeur comptable de la dette convertie en instruments de capitaux propres et la juste valeur de ces mêmes instruments à la date de réalisation de l'opération, a été reconnu en résultat financier de la période (se référer à la note 3.6).
(4) En 2021, comprend le recyclage des frais de refinancement capitalisés, liés à la dette restructurée et convertie en capital. (se référer à la note 3.6).
(5) 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.
(6) Correspond à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre de la restructuration financière finalisée par le Groupe le 26 février 2021 (se référer aux notes 1.2.2 et 7).
(7) En 2021 et en 2020, principalement lié à la variation du SARF (se référer à la note 8).
(8) En 2021, le montant comprend principalement les paiement des coûts de transaction dans le contexte de la restructuration, de l'extension de la SARF et de l'emprunt obligataire destiné au financement. En 2020, le montant comprend principalement les paiement des coûts de transaction sur l'émission des prêts garantis par l'État français et sur le renouvellement de lignes de crédit locales destinées au financement de la flotte.

NOTES EXPLICATIVES

Note 1	Présentation générale	140
Note 2	Périmètre de consolidation	146
Note 3	Principaux éléments du compte de résultat	147
Note 4	La flotte de véhicules	156
Note 5	*Goodwill*, immobilisations corporelles et incorporelles	159
Note 6	Autres composantes du bilan et engagements liés à l'activité	167
Note 7	Capital et réserves	171
Note 8	Financement et gestion des risques financiers	172
Note 9	Avantages du personnel et paiements en actions	193
Note 10	Provisions, risques et litiges	199
Note 11	Parties liées	202
Note 12	Entités du Groupe	204
Note 13	Honoraires d'audit du Groupe	207
Note 14	Événements postérieurs à la clôture	208

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®, Fox Rent A Car®, et Ubeeqo®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un réseau 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 en France 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 20 janvier 2021 pour adopter une structure avec un conseil d'administration régis par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et qui remplace la précédente structure avec un Directoire et un Conseil de surveillance conformément aux décisions prises lors de l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires.

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 : FR0012789949 ; 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 Un exercice 2021 toujours marqué par la crise sanitaire de la Covid-19

Le secteur de la location de véhicules comme l'ensemble des secteurs liés à la mobilité a subi de plein fouet l'impact de la crise du Covid-19 depuis mars 2020, et ce d'une façon inégalée dans l'histoire de cette industrie.

Durant les vagues successives de développement de la pandémie au cours de l'année 2021, les mesures de confinement total ou partiel mises en place principalement en Europe, ont eu les mêmes effets sur l'activité Loisirs et l'activité Corporate. Cette crise a eu pour impact un changement des comportements des consommateurs, dont certains pourront perdurer bien après la pandémie.

La demande de location de véhicules, et plus particulièrement la demande de la clientèle « affaires », est influencée par la situation macroéconomique 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 ». Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les agences dans les aéroports directement exploités par le Groupe et par des agents ont représenté 37 % du produit des activités de location du Groupe (contre 18 % en 2020 et 47 % en 2019) contre 63 % 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, qui a subi de plein fouet la crise du Covid19.

À partir de la fin du printemps 2021, la pénurie de semi-conducteurs a limité la production des principaux producteurs de véhicules neufs sur l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe opère, entraînant aussi une pénurie de l'offre sur les marchés de la location de véhicules, alors que la demande était en augmentation régulière. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande a entraîné une augmentation des prix de location en particulier sur la Service Line « Loisirs ».

Il est à noter que le Groupe a bénéficié d'aides auprès de plusieurs États dans lesquels le Groupe opère principalement en France pour 10 millions d'euros, *via* le dispositif d'aide aux coûts fixes.

1.2.2 Restructuration financière du Groupe

Annonce du plan de restructuration financière dès 2020

Pour rappel et face à l'ampleur de l'impact du Covid-19 sur son niveau d'activité à court et moyen-terme, le Groupe a réagi très rapidement afin d'adapter sa structure capitalistique à son niveau de chiffre d'affaires, avec un endettement *corporate* réduit et un niveau de liquidité approprié. Le Groupe a ainsi annoncé le 7 septembre 2020 son intention d'engager des discussions avec les créanciers de sa dette *corporate* en vue de procéder à une restructuration financière, tout en accélérant la mise en œuvre de son plan de transformation « Connect ».

Le 26 novembre 2020, le Groupe a annoncé avoir franchi une étape majeure dans sa restructuration financière avec la conclusion d'un accord de principe sur un plan de restructuration financière (l'« Accord de Principe »). L'Accord de Principe a été conclu entre la Société et un groupe significatif de créanciers-dits « cross-holders », porteurs d'Obligations Senior 2024, d'Obligations Senior 2026, d'Obligations Senior Garanties d'EC Finance plc et détenant des intérêts dans le RCF et la Facilité Crédit Suisse. Il a été approuvé à l'unanimité des membres votants du Conseil de surveillance de la Société. Il s'est traduit, le 26 février 2021, date effective de la restructuration financière, par notamment :

(i) un désendettement *corporate* massif, *via* la réduction de l'endettement *corporate* du Groupe de 1.100 millions d'euros à travers la conversion en capital de la totalité de ses Obligations Senior 2024, Obligations Senior 2026 et de la Facilité Crédit Suisse ;

(ii) une injection significative de nouvelles liquidités, avec l'apport en capital d'un montant de 250 millions d'euros ainsi que l'octroi d'un nouveau financement flotte d'un montant de 225 millions d'euros ;

(iii) le refinancement du RCF au travers de la mise en place d'un « Term Loan B » d'un montant de 500 millions

d'euros et d'un nouveau RCF d'un montant de 170 millions d'euros.

Tous ces instruments étaient entièrement garantis par les membres du comité de coordination constitué par ce groupe significatif de créanciers « cross-holders », porteurs d'Obligations Senior 2024, d'Obligations Senior 2026, d'Obligations Senior Garanties d'EC Finance plc et détenant des intérêts dans le RCF et la Facilité Crédit Suisse. Ils étaient ouverts à tous les détenteurs d'Obligations Senior 2024 et d'Obligations Senior 2026 – et/ou de prêteurs au titre du RCF dans le cas du refinancement du RCF uniquement.

La mise en œuvre de l'Accord de Principe était soumise à plusieurs conditions suspensives usuelles, incluant l'approbation des résolutions nécessaires par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et l'obtention du niveau requis de soutien des créanciers dans les procédures qui seront ouvertes en France.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa restructuration financière et de l'accord de principe conclu, Europcar Mobility Group a annoncé le 14 décembre 2020 l'ouverture d'une procédure de sauvegarde financière accélérée.

Approbation des conditions du plan de la restructuration financière en 2021

Le 20 janvier 2021, l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires a approuvé les conditions du plan de la restructuration financière et les opérations de capital. Elle a également approuvé la nouvelle forme de gouvernance de la Société qui est entrée en vigueur le 26 février 2021, en conséquence :

- la structure de gouvernance et de gestion de la société a été modifiée pour adopter une structure avec un conseil d'administration régis par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et qui remplace la précédente structure avec un Directoire et un Conseil de surveillance ;
- les mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire de la Société ont été résiliés.

Le 3 février 2021, le Tribunal du Commerce approuve le plan de sauvegarde financière accélérée.

Le 4 février 2021, le Groupe lance l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant de 50 millions d'euros.

Le 26 février 2021, le Groupe a annoncé la finalisation de la restructuration de son bilan, grâce à l'achèvement réussi des dernières étapes du plan accéléré de sauvegarde financière approuvé par le Tribunal de Commerce le 3 février 2021. Les principales caractéristiques et impacts du plan de restructuration sont décrits ci-après.

Effets de ces événements sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2021

La restructuration de la dette a engendré les impacts comptables suivants :

- décomptabilisation de la dette *corporate* précédente et reconnaissance de nouvelles lignes de crédit et de nouvelles disponibilités tels que présenté dans la note 8 ci-après ;
- l'émission d'instruments de capitaux propres (actions et bons de souscriptions d'actions) tel que présenté dans la note 7 ci-après. La nouvelle structure capitalistique du Groupe à l'issue de cette opération est présentée dans cette même note.

La différence entre la dette décomptabilisée et les nouvelles ressources obtenues a été comptabilisée en résultat financier en conformité avec les normes IFRS 9 et IFRIC 19 ce qui a engendré un produit de 48 millions d'euros tel que présenté dans la note 3.6 ci-après.

La décomptabilisation de la dette *corporate* a engendré l'accélération des coûts de transaction adossés à cette même dette ce qui a généré une charge de 12 millions d'euros dans le résultat financier tel que présenté dans la note 3.6 ci-après.

1.2.3 Refinancement des emprunts destinés au financement corporate et de flotte

Refinancement corporate

Dans le cadre de la restructuration financière finalisée en février 2021 (se référer à la note 1.2.2), le groupe a refinancé le 26 février 2021 le RCF de 670 millions d'euros au travers d'une facilité de crédit senior (« SFA ») comprenant deux tranches, un crédit à terme de 500 millions d'euros et un crédit renouvelable de 170 millions d'euros d'échéance juin 2023.

Le 23 avril 2021, le groupe a exercé son option d'allonger la maturité du Prêt Garanti par l'État (« PGE ») de 5 ans, portant son échéance à 2026.

Refinancement flotte

Le 26 février 2021, en complément du refinancement *corporate* lié à la restructuration financière, le groupe a signé une facilité de crédit renouvelable de financement de la flotte de véhicules (« Vehicle Fleet Financing Facility Agreement » ou « VFFA ») d'un montant maximum de 225 millions d'euros arrivant à échéance en décembre 2024.

Cette ligne est composée de deux tranches :

- la tranche A est destinée à financer les émissions de « Junior Notes » du programme de titrisation pan européenne ;
- la tranche B est destinée à financer le rehaussement des financements locaux des USA, du UK, de l'Irlande et de l'Australie/Nouvelle-Zélande.

En octobre 2021, le groupe a refinancé son programme de titrisation de flotte pan européen au travers, d'une part, de l'extension de la maturité du SARF de 1.700 millions d'euros à juillet 2024 et, d'autre part, de l'émission de 500 millions d'euros d'obligations par EC Finance Plc à 5 ans.

Le Groupe a souhaité intégrer une composante RSE à ces deux transactions. Europcar Mobility Group est convaincu de sa capacité à contribuer de manière significative à la transition – essentielle – vers un monde « bas carbone », en proposant des alternatives attractives à la possession d'un véhicule et en mettant à la disposition de ses clients un nombre toujours plus important de solutions de mobilité vertes. C'est une des composantes du plan « Connect ».

Ainsi les conditions financières de la SARF peuvent varier en fonction de l'atteinte d'objectifs de pourcentage de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) fin 2022 et fin 2023.

L'émission d'obligations a, quant à elle, été réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable (« Sustainable Performance Targets ») :

- la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024 ;
- 20 % de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024.

Vigeo Eiris, filiale de Moody's, « Second Party Opinion » pour cette opération, a évalué la pertinence des indicateurs de performance durable choisis par la Groupe ainsi que le caractère ambitieux des objectifs associés, les notant tous les deux « Advanced ».

Ces deux transactions, SARF et émission obligataire « sustainability linked » -premières du genre pour Europcar Mobility Group et premières dans le secteur de la location de véhicules – ont été un succès.

1.2.4 Projet d'Offre Publique d'Achat sur le capital de la Société par le consortium mené par Volkswagen

Volkswagen Group, Attestor Capital LLP et Pon *Holdings* BV – constitués en Consortium – et Europcar Mobility Group ont conclu le 28 juillet 2021 un accord de soutien à une offre publique d'achat : pour l'acquisition envisagée d'Europcar Mobility Group par le Consortium, par le biais d'une société dédiée appelée « Green Mobility Holding SA ».

Cette acquisition est envisagée au moyen d'une offre publique d'achat en numéraire à 0,50 € par action, augmentée d'un complément de prix potentiel de 0,01 € par action si le seuil de mise en œuvre du retrait obligatoire de 90 % est atteint à l'issue de l'offre (dividende compris).

Cette acquisition s'appuie sur un rationnel stratégique fort : Volkswagen, en tant que partenaire commercial de longue date et ancien actionnaire du Groupe, avec le soutien du gestionnaire d'actifs Attestor Limited et du fournisseur néerlandais de services de mobilité Pon *Holdings* BV, entend poursuivre la transformation d'Europcar Mobility Group, pour élargir son offre dans les domaines des solutions de mobilité en s'appuyant sur ses plateformes physiques et digitales.

Ceci permettra de répondre aux attentes des clients dans un marché en pleine mutation, avec une appétence croissante pour des solutions de mobilité innovantes, « à la demande », telles que les modèles d'abonnement et de partage.

Dans son avis motivé sur l'Offre en date du 17 septembre 2021, le conseil d'administration a reconnu l'intérêt stratégique de l'opération et a déterminé à l'unanimité que l'Offre est dans le meilleur intérêt de la société, de ses actionnaires, de ses employés et des autres parties prenantes.

Green Mobility Holding SA a déposé le 20 septembre 2021 son projet d'offre publique d'achat en numéraire sur les actions Europcar Mobility Group. L'Offre a été déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 novembre 2021. L'AMF a fait savoir que l'Offre est ouverte depuis le 26 novembre 2021. À compter de cette date, les actionnaires peuvent apporter leurs actions à l'Offre pendant au moins 25 jours de négociation, soit jusqu'au minimum le 30 décembre 2021 (au plus tôt, compte tenu des délais à prévoir pour l'obtention d'autorisations au titre du contrôle des concentrations).

Se référer également aux événements décrits dans le paragraphe relatif aux événements post-clôture à la note 14.

1.2.5 Agences de notation

S&P – Notation Corporate

Dans un contexte toujours marqué par la pandémie Covid-19, à la suite de la finalisation de la restructuration financière du bilan du groupe, S&P a relevé sa note de « Selective Default » (« SD ») à CCC+ le 9 avril 2021 avec une perspective négative. Conjointement à cette révision, l'Agence a relevé la notation de l'émission obligataire de premier rang garantie émise par EC Finance de CC à CCC+. Le 5 août 2021, l'agence a placé la note émetteur CCC+ du groupe sous Surveillance (''CreditWatch'') positive à la suite de l'offre d'acquisition d'Europar Mobility Group faite par un consortium mené par Volkswagen. S&P a également placé sous CreditWatch positif l'émission obligataire sécurisée de premier rang de 500 millions d'euros ('Fleet Bond') émise par EC Finance.

S&P – Notation dette flotte

Le 28 juillet 2021, l'agence a confirmé la notation BBB du SARF à la suite de l'amendement des conditions et de l'allongement de la maturité de la facilité de crédit à janvier 2027 avant de retirer sa notation. Cette facilité ne fait plus l'objet d'une notation publique par l'Agence.

Moodys

Le 19 avril 2021, l'Agence de notation Moody's a relevé la notation *Corporate Family Rating* (CFR) du Groupe à Caa2 au terme de la restructuration financière. Dans le même temps, Moody's a relevé d'un cran la note de l'émission obligataire de premier rang garantie par EC Finance à maturité 2022 de Caa1 à B3. L'Agence a également relevé sa perspective sur le crédit de négative à positive. Le 21 septembre 2021, Moody's a relevé la notation CFR d'Europcar Mobility Group à Caa1 et confirmé sa perspective Positive sur la notation. L'agence a par ailleurs attribué la notation de B2 à l'émission obligataire de premier rang garantie à échéance 2026 émise par EC Finance.

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 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 28 février 2022.

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 2020, à l'exception de l'adoption des normes suivantes, d'application obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1er janvier 2021 ou ayant été appliquées par anticipation :

(i) Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1er janvier 2021

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendements IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7 – Phase 2	Les amendements aux normes IAS 39, IFRS 9, IFRS 7, IFRS 16 et IFRS 4 relatifs à la phase 2 de la réforme des taux d'intérêt « IBOR » ont été adoptés par la Commission européenne le 13 janvier 2021. Ils offrent des mesures d'assouplissement portant sur les conséquences comptables des amendements apportés aux contrats suite à la réforme des taux de référence et des critères d'application de la comptabilité de couverture. Ces amendements sont applicables à compter du 1er janvier 2021 mais n'ont pas eu d'impact sur les états financiers du Groupe. La progression de l'entité dans sa transition aux nouveaux indices de référence est présentée dans la partie 8.4.1 « Risques de marché ».
Interprétation IFRS IC – IAS 38	En mars 2021, l'IFRS IC a apporté des précisions sur la comptabilisation des coûts de configuration ou de personnalisation d'un logiciel dans le cadre d'un contrat de type SaaS (Software as a Service). Cette interprétation n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

(ii) Normes et interprétations émises, mais non encore appliquées dans les états financiers du Groupe pour la période annuelle ouverte à compter du 1er janvier 2021 (car non encore adoptées ou non appliquées par anticipation par le Groupe)

Nouvelles normes et interprétations	Principales dispositions
Amendement IAS 16	Cet amendement précise que les produits tirés de la vente d'éléments fabriqués ne peuvent venir en déduction du coût de l'immobilisation. Cet amendement est applicable à compter du 1er janvier 2022.
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2018-2020	IFRS 1 : Précision sur l'évaluation des écarts de conversion. Cet amendement est applicable à compter du 1er janvier 2022.
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 1er 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.
Amendement IAS 1	Clarification des principes de classement d'un passif au bilan en courant ou en non-courant. Cet amendement est d'application obligatoire selon l'IASB à compter du 1er janvier 2023 de manière rétrospective.
Amendement IFRS 3	Cet amendement ne modifie pas le traitement comptable des regroupements d'entreprises mais concerne simplement la mise à jour des références au cadre conceptuel révisé. Cet amendement est applicable à compter du 1er janvier 2022.
Amendement IAS 37	Cet amendement apporte des précisions sur la définition des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires. Cet amendement est applicable à compter du 1er janvier 2022.
Améliorations annuelles des IFRS Cycle 2018-2020	Ces améliorations annuelles portent sur les normes : • IFRS 9 (précision sur les frais à inclure dans le test de 10 %) ; • IAS 41 (Évaluation à la juste valeur de l'actif biologique) ; • et IFRS 16 (suppression de l'exemple illustratif 13 de la norme). Ces amendements sont applicables à compter du 1er janvier 2022.

Le Groupe est en cours d'analyse des impacts éventuels de ces nouvelles normes et interprétations.

(iii) Décision de l'IFRIC portant sur la comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires

L'IAS Board a validé en juin 2021 un avis de l'IFRIC selon lequel la méthode d'évaluation des engagements de certains régimes doit être modifiée (IAS 19). Pour certains régimes qui répondent aux caractéristiques énoncées par cet avis, les droits doivent désormais être étalés de manière linéaire non plus sur l'ensemble de la carrière du salarié dans l'entreprise, mais, pour chaque salarié, sur les dernières années de sa carrière qui ont donné lieu à l'acquisition de nouveaux droits.

Le Groupe a pris en compte cette décision de l'IFRIC dans les travaux de valorisation des engagements de retraite et avantages assimilés. Cette interprétation n'a pas eu d'effet significatif sur les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021.

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 révise ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises 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.

Les estimations couvrent :

- 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 6.5.4).

Concernant la location de véhicules, les estimations couvrent en outre :

- 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.

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

(i) 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.

(ii) 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.

(iii) 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.

(iv) Taux de conversion

Les principaux taux de conversion utilisés pour les exercices clos au 31 décembre 2021 et 2020 sont :

	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Taux moyen	Taux de clôture	Taux moyen	Taux de clôture
Livre Sterling (GBP)	1,163	1,190	1,115	1,112
Dollar Australien (AUD)	0,635	0,640	0,600	0,629
Dollar American (USD)	0,845	0,883	0,869	0,815
Couronne Danoise (DKK)	0,134	0,134	0,133	0,134

Source : Banque de France.

1.3.6 Prise en compte des risques relatifs au climat

L'exposition du Groupe aux risques relatifs au climat est limitée et par conséquent, à ce stade, les impacts sur les états financiers du Groupe sont non-significatifs.

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 (ci-après EmobG) et ceux de ses filiales pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

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 a 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 au vendeur, acquiert les actifs et assume les passifs de l'entité acquise.

La contrepartie transférée, 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 octroyés 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 l'exercice

(i) Principales acquisitions et cessions de l'exercice 2021

Le 23 mars 2021, le Groupe a finalisé la cession de 100 % des titres de Brunel Carriage Limited détenus par Brunel Group Holding Limited à Intercede 2052 Limited pour un prix de cession de €0.1 million. Une perte de €0.9 million a été comptabilisée dans le résultat financier du Groupe au 31 décembre 2021 au titre du résultat de cession de l'opération.

Par ailleurs, la société Wanderio a fait l'objet d'une procédure de liquidation et sera radiée du registre du commerce italien au cours du premier trimestre 2022. Les impacts comptables liés à la liquidation ne sont pas significatifs dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021.

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 *prorata 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 :

- à la capacité de déterminer le prix ;
- réalise une partie du service ; et
- sélectionne, en son entière discrétion, les intermédiaires.

Les commissions sont comptabilisées sous la rubrique « Coûts liés à l'exploitation et autres charges variables liées à la flotte de véhicules » 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 passif n'a été comptabilisé à ce titre dans les états financiers consolidés arrêtés à fin décembre 2021.

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.

La marge sur coûts variables (MAVC) : correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicule.

La marge après coûts direct (MACD) : correspond à la Marge Après Coûts Variables (MAVC) diminuée des coûts de marketing et des frais de financement de la flotte.

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.

3.1 Informations sur les secteurs et par zone géographique

3.1.1 Informations sur les secteurs

Dans un contexte très évolutif en termes d'environnement économique (crise sanitaire du Covid-19) et d'organisation interne (en réponse à cette même crise avec le lancement du plan CONNECT en 2020 notamment), le Groupe a décidé de repenser son organisation et de modifier le mode de gouvernance de son activité.

Dès début 2021, l'organisation précédente des activités du Groupe autour des 5 *Business Units* (*Cars*, *Vans*, Low Cost, Urban Mobility et *International Coverage*) a cessé d'exister, au profit d'une organisation dont le point d'entrée n'est plus la marque mais le cas d'usage client. Par ailleurs, le Groupe maintient une gestion opérationnelle pilotée par les directeurs de territoire géographique qui reportent directement à la direction générale et sont responsables de leur EBITDA *corporate* ajusté.

Le Groupe a donc analysé les impacts de tels changements sur la présentation de l'information sectorielle requise par IFRS 8 et a conclu ce qui suit.

Le principal décideur opérationnel au sens de la norme IFRS 8 depuis la modification du mode de gouvernance du Groupe dans le contexte de la restructuration de la dette en 2021 est le Conseil d'Administration.

Depuis la mise en place de sa nouvelle organisation, le Groupe repose sur une structure matricielle autour :

- d'une part, des Services Lines pour le suivi de ses revenus *Cars*, de la *BU Vans*, des fonctions supports et réseaux ; et
- d'autre part, d'une organisation par territoire géographique toutes marques confondues.

Au regard des critères IFRS 8 et compte tenu de l'existence d'une telle structure matricielle, le Groupe a déterminé quel ensemble de composantes constitue les secteurs opérationnels afin de fournir des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer le mieux possible la nature et les effets financiers des activités et des environnements économiques dans lesquels il opère.

Le Groupe s'est appuyé également sur les objectifs stratégiques qu'il a définis pour déterminer quel jeu d'information sectorielle doit être présenté.

Cette analyse a conduit le Groupe à identifier les pays comme secteurs opérationnels et c'est l'axe retenu pour la présentation de l'information sectorielle à compter du 31 décembre 2021.

Conformément à la possibilité offerte par la norme et après application des critères quantitatifs et qualitatifs, le Groupe a procédé au regroupement de ses secteurs autour des segments suivants :

- **Europe :** inclut (i) les pays européens où le Groupe opère sa flotte directement (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal, le Royaume-Uni, Danemark, Finlande, Norvège, Irlande et Luxembourg), regroupés sur les critères de service, de clients et de distribution communs (ii) les pays d'Europe où le Groupe opère sa flotte au travers d'un réseau de franchisés domestique et international, qui ont des caractéristiques économiques similaires et présentent des synergies en termes de négociation de flotte et de gestion de clientèle ;
- **reste du Monde :** inclut tous les pays autres que ceux mentionnés ci-dessus, dont notamment les pays opérés directement par le Groupe que sont l'Australie, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis et le réseau des partenaires franchisés internationaux hors zone Europe.

Le Groupe considère que les services relatifs au siège (Holding tête de groupe, Holding opérationnelle, entité gérant le SSC) ne font pas partie d'un secteur opérationnel au sens de la norme IFRS 8 – ils sont donc regroupés sous la dénomination « *Holdings* & autres ».

Les résultats des secteurs opérationnels basés sur la présentation du *reporting* interne revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe s'articulent désormais autour :

- produit 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 après coûts directs (MACD) : il s'agit d'un nouvel indicateur de performance décidé par le Groupe et qui correspond à la Marge Après Coûts Variables (MAVC) diminuée des coûts de marketing et des frais de financement de la flotte. La marge sur coûts variables (MAVC) correspond au chiffre d'affaires total net des coûts de détention de la flotte et des coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités de la flotte de véhicule.

L'EBITDA *corporate* ajusté désigne le résultat opérationnel courant avant amortissement, après déduction des charges d'intérêt liées aux dettes servant au financement de la flotte.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 et à ce qui a été étayé précédemment, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2021 se présente comme suit :

	31 décembre 2021			
(en milliers d'euros)	**Europe**	**Reste du Monde**	***Holdings* & autres**	**Groupe**
Total des produits des activités ordinaires	**1 863 539**	**406 805**	**1 851**	**2 272 196**
Coûts de détention de la flotte (y compris charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte)	(580 561)	(65 139)	(66)	(645 765)
Coûts variables	(611 215)	(134 881)	(10 864)	(756 960)
Coûts liés aux dépenses de marketing	(10 285)	(689)	(4 414)	(15 388)
Total des coûts variables	(1 202 060)	(200 708)	(15 345)	(1 418 113)
Marge après coûts directs	**661 479**	**206 097**	**(13 494)**	**854 083**
Total des coûts fixes et semi fixes	(526 083)	(104 804)	1 043	(629 843)
Résultat opérationnel courant	**135 397**	**101 293**	**(12 450)**	**224 239**
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte	89 025	23 709	31 425	144 159
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	(68 855)	(15 398)	(517)	(84 770)
EBITDA Corporate ajusté des secteurs	**155 567**	**109 604**	**18 458**	**283 628**

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8, l'information par secteur opérationnel au 31 décembre 2020 se présente comme suit :

	31 décembre 2020			
(en milliers d'euros)	Europe	Reste du Monde	*Holdings* & autres	Groupe
Total des produits des activités ordinaires	**1 504 577**	**254 882**	**1 487**	**1 760 946**
Coûts de détention de la flotte (y compris charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte)	(628 313)	(79 210)	1 637	(705 885)
Coûts variables	(556 999)	(92 762)	(3 606)	(653 367)
Coûts liés aux dépenses de marketing	(8 384)	(1 542)	(4 797)	(14 722)
Total des coûts variables	(1 193 695)	(173 514)	(6 766)	(1 373 975)
Marge après coûts directs	**310 882**	**81 368**	**(5 279)**	**386 971**
Total des coûts fixes et semi fixes	(557 397)	(80 322)	(1 576)	(639 296)
Résultat opérationnel courant	**(246 516)**	**1 046**	**(6 856)**	**(252 325)**
Extourne des charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte	101 071	24 203	28 085	153 359
Charges nettes financières relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	(57 270)	(17 355)	1 605	(73 021)
EBITDA Corporate ajusté des secteurs	**(202 715)**	**7 894**	**22 834**	**(171 987)**

3.1.2 Informations sur les secteurs par zone géographique

Le Groupe exerce ses activités sur cinq marchés principaux : France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis 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.

31 Décembre 2021 *(en milliers d'euros)*	**France**	**Royaume-Uni**	**Allemagne**	**Espagne**	**Autres pays d'Europe**	**États-Unis**	**Reste du Monde**	***Holdings* & autres**	**Total Group**
Produits provenant de clients externes	245 809	293 984	548 564	295 997	479 185	298 938	107 867	1 851	2 272 196
Actifs non courants (1)	77 026	123 421	295 442	592 663	206 074	175 748	71 910	1 163 949	2 706 232
Dont *goodwill*	55 093	71 594	239 316	303 504	235 260	75 244	27 511	-	1 007 522

31 Décembre 2020 *(en milliers d'euros)*	France	Royaume-Uni	Allemagne	Espagne	Autres pays d'Europe	États-Unis	Reste du Monde	*Holdings* & autres	Total Group
Produits provenant de clients externes	209 154	228 481	537 298	167 716	361 928	167 215	87 667	1 487	1 760 946
Actifs non courants (1)	76 562	111 653	306 897	606 767	198 012	165 349	75 152	1 157 588	2 697 980
Dont *goodwill*	55 766	68 144	239 316	303 504	234 916	69 449	27 025	-	998 119

(1) Les actifs non courants présentés dans la colonne « *Holdings* et autres » comprennent notamment les marques.

3.2 Frais généraux du siège et du réseau

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Coûts liés au réseau	(44 144)	(45 456)
Coûts liés au système d'information	(54 567)	(53 896)
Frais de télécommunication	(7 852)	(9 765)
Frais du siège social	(65 716)	(70 304)
Frais commerciaux et de marketing	(15 386)	(14 722)
TOTAL DES FRAIS GÉNÉRAUX DU SIÈGE ET DU RÉSEAU	**(187 665)**	**(194 143)**

3.3 Charges d'amortissement et de dépréciation hors flotte

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	(41 359)	(36 545)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	(102 800)	(116 814)
TOTAL DES CHARGES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION	**(144 159)**	**(153 359)**

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 2021**	Au 31 décembre 2020
Produits des accords commerciaux	461	790
Reprise de provisions excédentaires	897	178
Différences de conversion liées aux activités opérationnelles	77	634
Plus ou moins-value de cession d'immobilisations corporelles	(37)	(2)
Autres éléments, net (1)	14 690	(1 190)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES	**16 088**	**410**

(1) Les autres éléments comprennent principalement les dispositifs d'aide aux coûts fixes perçus par le Groupe suite à la pandémie mondiale principalement en France pour 10 millions d'euros.

3.5 Autres produits et charges non courants et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Charges de réorganisation et de transformation (1)	(32 762)	(44 211)
Charges liées à la restructuration financière du Groupe (2)	(13 602)	(24 112)
Litiges	(10 072)	(11 240)
Coûts de Fusions et acquisitions et coûts d'intégration	(867)	(2 790)
Autres (3)	(11 886)	(33 156)
Total des autres produits et charges non courants	**(69 189)**	**(115 509)**
Dépréciation d'actifs non-courants (4)	-	(132 597)
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**(69 189)**	**(248 106)**

(1) Ces charges comprennent principalement les coûts liés à la réduction des effectifs (agences et sièges), les coûts de résiliation anticipée des baux dans le cadre de ces restructurations ainsi que les honoraires et frais liés aux divers projets de transformation du Groupe.
(2) Comprend principalement les honoraires de conseil engagés dans le cadre du plan de restructuration financière du Groupe pour un montant de 13,6 millions d'euros en 2021 et 17,1 millions en 2020.
(3) En 2021,inclut principalement les frais liés à l'offre publique d'achat en cours. En 2020, inclut principalement des coûts d'assurance supplémentaires liés à des événements historiques, des coûts relatifs à l'arrêt de certains contrats fournisseurs et comprend également une dépréciation pour créances douteuses en Allemagne.
(4) En 2020, la charge correspond à la perte de valeur constatée sur le *goodwill* et sur des immobilisations corporelles et incorporelles (se référer à la note 5).

3.6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Charges financières nettes relatives aux emprunts destinés au financement de la flotte	(84 770)	(73 021)
Charges financières nettes relatives aux autres emprunts	(46 170)	(75 789)
Total coût de l'endettement financier brut	**(130 940)**	**(148 811)**
Charges relatives aux instruments financiers dérivés	2 725	(6 464)
Amortissement des coûts de transaction	(11 131)	(10 031)
Différences de change	(3 160)	(3 880)
Coût de l'actualisation des engagements sociaux	(754)	(1 126)
Impact de la restructuration financière (1)	35 900	-
Autres (2)	(26 979)	(14 897)
Autres charges financières	**(3 399)**	**(36 397)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(134 339)**	**(185 208)**

(1) En 2021 et dans le cadre de la restructuration financière du Groupe, inclut un gain de 48 millions d'euros lié à la comptabilisation des impacts IFRIC 19 (voir détail ci-dessous) et une perte de 12 millions d'euros liée à l'accélération de l'amortissement des coûts de transactions associés aux dettes converties en capital.
(2) Les autres charges financières incluent principalement les frais de gestion, les frais de mise en place des lignes de financement et les commissions de non-utilisation des lignes de crédit.

Reconnaissance des impacts liés à la restructuration de la dette (IFRIC 19)

Par application d'IFRIC 19, la différence entre la valeur comptable de la dette convertie en instruments de capitaux propres et la juste valeur de ces mêmes instruments à la date de réalisation de l'opération a été déterminée à partir de la juste valeur de l'action correspondant au cours de bourse en date du 26 février 2021 soit 0,28 euro par actions. La valeur comptable de la dette convertie en capital s'est respectivement élevée à :

- 0,01 euro par action pour les BSA ce qui a généré la comptabilisation d'une perte de 147,0 millions d'euros ;
- 0,19 euro par action pour les augmentations de capital ce qui a généré la comptabilisation d'une perte de 113,8 millions d'euros ;
- 0,38 euro par action pour la conversion de la dette *corporate* en capital ce qui a général la comptabilisation d'un gain de 309,2 millions d'euros.

Un produit net de 48,4 millions d'euros a été constaté dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2021.

3.7 Impôt

3.7.1 Impôt dans le compte de résultat

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Impôt courant (1)	(13 297)	(22 637)
Impôt différé (2)	21 621	63 491
TOTAL DES IMPÔTS	**8 325**	**40 854**

(1) Dont la CVAE en France, *Trade tax* en Allemagne et IRAP en Italie (4 millions d'euros en 2020 et 3 millions d'euros en 2021).
(2) Dont 12 millions d'euros d'actif d'impôts différés relatifs aux pertes reportables majoritairement générées en 2020 et 10 millions d'euros d'actif d'impôts différés relatifs aux différences temporaires.

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 (27,5 %) auquel est ajoutée la contribution sociale 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 2020**	Au 31 décembre 2019
Résultat avant impôts	**20 712**	**(685 639)**
Taux d'imposition légal	28,41 %	32,02 %
Impôt théorique	**(5 884)**	**219 541**
Impact des différences de taux d'imposition [1]	(787)	(31 681)
Différences permanentes [2]	20 100	(36 346)
Activation de pertes et de différences temporaires non reconnues dans le passé [3]	16 717	3 765
Impôts différés actifs non comptabilisés	(22 042)	(109 443)
Impact de la CVAE en France, de l'IRAP en Italie et la *Trade tax* en Allemagne	(4 347)	(3 080)
Autres	4 568	(1 904)
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	**8 325**	**40 854**
Taux d'imposition effectif	40,19 %	(5,96 %)

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2021 s'élève à 28,41 % contre 32,02 % en 2020.

L'impact des différences de taux [1] traduit la différence entre le taux en vigueur dans chaque pays et le taux d'impôt en France et provient principalement de la France, l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis.

En 2021, les différences permanentes [2] sont principalement liées à la restructuration de la dette financière du Groupe. En 2020, elles incluent l'impact des dépréciations des actifs non-courants constatées sur la période.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a reconnu 17 millions d'euros d'actif d'impôts différés relatifs aux pertes reportables [3] majoritairement générées en 2020 : principalement en Allemagne pour 6 millions d'euros et aux États-Unis pour 9 millions.

Le Groupe a également reconnu 10 millions d'euros d'actif d'impôts différés relatifs aux différences temporaires majoritairement liés à la flotte de véhicule.

Le taux d'imposition effectif du Groupe s'élève à 40,19 % % en 2021 contre (5,96) % en 2020 et s'explique principalement par la variation des différences permanentes et le montant des pertes reportables activées, rapporté au niveau des pertes fiscales générées sur la période et qui étaient particulièrement élevé en 2020 en raison de la crise sanitaire.

3.7.2 Impôts différés au bilan consolidé

(i) Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés et variations des différences temporaires durant l'exercice

(en milliers d'euros)	Ouverture 2021	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion et Reclassement	Clôture 2021
Immobilisations corporelles	(6 227)	4 629	-	(136)	(1 734)
Immobilisations incorporelles	(284 229)	1 175	-	(680)	(283 734)
Flotte de véhicules	(39 762)	17 826	-	(1 881)	(23 817)
Participations dans les filiales	2 998	-	-	-	2 998
Autres actifs financiers	2 614	744	-	-	3 358
Créances et autres actifs	9 210	1 829	-	300	11 339
Charges constatées d'avance	3 862	(2 210)	-	118	1 770
Avantages du personnel	12 284	(1 395)	(5 480)	(470)	4 939
Produits constatés d'avance	12 849	(961)	-	-	11 888
Provisions	29 654	(3 473)	93	(574)	25 700
Instruments dérivés – passifs	25	-	-	25	50
Autres dettes	32 931	(9 603)	-	3 046	26 374
Pertes fiscales reportables	185 860	13 059	-	1 393	200 312
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**(37 931)**	**21 621**	**(5 387)**	**1 141**	**(20 557)**
Actifs d'impôts différés	**176 851**	**15 919**	**(5 387)**	**4 583**	**191 966**
Passifs d'impôts différés	**(214 782)**	**5 702**	**-**	**(3 444)**	**(212 524)**

(en milliers d'euros)	Ouverture 2020	Impact acquisitions	Comptabilisé au compte de résultat	Ajustement de juste valeur comptabilisé en résultat global	Réserve de conversion et Reclassement	Clôture 2020
Immobilisations corporelles	(5 348)	-	(952)	-	73	(6 227)
Immobilisations incorporelles	(275 337)	(10 149)	717	-	540	(284 229)
Flotte de véhicules	(58 493)	(56)	15 919	-	2 868	(39 762)
Participations dans les filiales	2 998	-	-	-	-	2 998
Autres actifs financiers	1 783	-	977	-	(146)	2 614
Créances et autres actifs	12 503	-	(3 285)	-	(7)	9 210
Charges constatées d'avance	3 262	-	741	-	(141)	3 862
Avantages du personnel	13 332	-	(2 392)	1 741	(397)	12 284
Produits constatés d'avance	9 706	-	2 314	-	(1)	12 849
Provisions	31 122	92	597	-	(2 157)	29 654
Instruments dérivés – passifs	76	-	(51)	-	-	25
Autres dettes	23 784	-	8 918	-	(119)	32 931
Pertes fiscales reportables	148 306	-	39 158	-	(1 604)	185 860
Actifs/(passifs) d'impôt différé	**(92 306)**	**(9 764)**	**63 491**	**1 741**	**(1 093)**	**(37 931)**
Actifs d'impôts différés	**119 740**	**10 761**	**49 708**	**1 741**	**(5 099)**	**176 851**
Passifs d'impôts différés	**(212 046)**	**(20 525)**	**13 783**	**-**	**4 006**	**(214 782)**

(ii) Actif d'impôt différé non reconnu

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés dans la limite des passifs d'impôt différé et sur la base des perspectives de recouvrement établies à partir des plans d'activité.

Pour chaque groupe fiscal, la reconnaissance des actifs d'impôts différés est déterminée en fonction des prévisions de résultats de manière cohérente avec les hypothèses retenues pour les tests de valeur des actifs non-courants.

Le Groupe a également considéré les conséquences fiscales des opportunités stratégiques au cours de la durée de vie des reports déficitaires et de la situation spécifique de chaque groupe fiscal en particulier dans un contexte encore perturbé par les effets de la crise sanitaire.

Pour la reconnaissance de ses actifs d'impôts différés au 31 décembre 2021, le Groupe a retenu un horizon de 4 ans pour l'utilisation des profits taxables futurs dans les juridictions concernées, à l'exception des États-Unis dont l'historique des résultats est limité par le caractère récent de l'acquisition des activités Fox malgré des prévisions de performance solides à court et moyen terme. Le Groupe continue de suivre de près le comportement des pays face aux effets de la crise sanitaire et l'horizon du retour à un niveau d'activité pré-Covid étant attendu progressivement entre 2023 et 2025.

(en millions d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Relatif aux différences temporaires	59 268	41 645
Relatif aux pertes fiscales reportables	198 214	244 678
TOTAL ACTIF D'IMPÔT DIFFÉRÉ NON RECONNU	**257 482**	**287 521**

Les actifs d'impôts différés non reconnus sont principalement en France (103 millions d'euros en 2021 et 122 millions d'euros en 2020, principalement lié à l'impact du changement du taux), en Espagne (61 millions d'euros en 2021 et 2020) et l'Italie (13 millions d'euros en 2021 et 2020).

Toutes les pertes fiscales (yc l'Espagne depuis 2015 et les États-Unis depuis 2018), sont susceptibles d'être reportées sans limitation de durée. Par ailleurs, dans certaines juridictions (par exemple en France, Espagne, Italie, États-Unis) 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 produit de 29,0 millions d'euros au 31 décembre 2021 (31 décembre 2020 : perte de 644,7 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Résultat revenant aux porteurs d'actions ordinaires	**29 018**	**(644 672)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	4 218 382 490	163 884 278
Résultat de base par action *(en euros)*	0,007	(3,934)
Résultat dilué par action *(en euros)*	0,007	(3,934)

Le nombre potentiel d'actions dilutives était de 792 000 (correspondent en totalité à des actions gratuites sur le plan AGA19) au 31 décembre 2021 et 1 698 681 au 31 décembre 2020.

Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation a été calculé en prenant en compte les opérations réalisées sur le capital le 26 février 2021 suite à la restructuration de la dette en conformité avec IAS 33.

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 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. Ces véhicules entrent dans le champ d'application d'IAS 16. 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 (amélioration ou dégradation) et ajustée si nécessaire notamment en cas de perte de valeur.

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 inscrite au bilan se décompose de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Droit d'utilisation des véhicules loués	159 388	159 275
Valeur nette comptable des véhicules détenus avec un contrat de rachat (véhicules « *buy-back* ») (1)	1 435 152	942 701
Total de la flotte « *buy-back* » et droit d'utilisation des véhicules loués	**1 594 540**	**1 101 976**
Véhicules propriété d'Europcar détenus sans clause de rachat (véhicules « à risque »)	1 266 615	1 095 264
TOTAL DE LA FLOTTE DE VÉHICULES INSCRITE AU BILAN	**2 861 155**	**2 197 240**

(1) La valeur nette comptable comprend la créance sur les contrats avec clause de rachat des véhicules et l'amortissement différé des véhicules.

La flotte est présentée nette des amortissements ou des provisions pour dépréciation de 9,5 millions d'euros (2020 : 10,4 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Charges nettes d'amortissement des véhicules et des droits d'utilisation (1)	(447 950)	(518 057)
Autres coûts de détention de la flotte (2)	(113 045)	(114 808)
TOTAL DES COÛTS DE DÉTENTION DE LA FLOTTE	**(560 995)**	**(632 865)**

(1) 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 ;
- les plus-values de cession réalisées sur la vente des véhicules « à risque ».

(2) Les autres coûts de détention de la flotte comprennent notamment :
- les coûts liés à l'achat et à la vente de véhicules (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.

4.3 Coûts liés à l'exploitation, la location et aux produits des activités ordinaires de la flotte de véhicules

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Coûts d'exploitation de la flotte (1)	(286 356)	(273 898)
Commissions et redevances assimilés à des produits des activités ordinaires (2)	(294 335)	(203 607)
Dont : provision pour créances douteuses et créances comptabilisées en pertes	*(23 495)*	*(19 914)*
Coûts liés à la location (3)	(176 269)	(175 862)
TOTAL DES COÛTS LIÉS À L'EXPLOITATION, LA LOCATION ET AUX PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES DE LA FLOTTE DE VÉHICULES	**(756 960)**	**(653 367)**

(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 2021**	Au 31 décembre 2020
Créances liées à la flotte	488 671	403 602
Créances de TVA (1)	160 521	100 415
CRÉANCES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES	**649 192**	**504 017**

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Dettes liées à la flotte de véhicules	307 669	428 066
Dettes de TVA (1)	73 260	127 038
TOTAL DETTES ET ASSIMILÉES LIÉES À LA FLOTTE DE VÉHICULES	**380 929**	**555 104**

(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 2021**	Au 31 décembre 2020
Créances liées à la cession de la flotte	(83 026)	420 762
Créances de TVA	(59 382)	37 552
Dettes liées à l'acquisition de la flotte	(122 568)	(279 308)
Dettes de TVA	(56 067)	26 199
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À LA FLOTTE DE VÉHICULES	**(321 043)**	**205 205**

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.

Les pertes de valeur liées aux marques sont comptabilisées sous la rubrique « Autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat.

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 aux acquisitions de 2017, les marques Buchbinder, Global, Megadrive et Goldcar ont été identifiées et valorisées en utilisant la méthode « relief from royalty ». Elles sont considérées comme ayant une durée de vie illimitée. Elles sont également soumises à un test annuel de dépréciation.

Suite à l'acquisition du Groupe Fox Rent A Car en 2019, la marque Fox Rent A Car a été identifiée et valorisée en utilisant la méthode « relief from royalty ». Elle est considérée comme ayant une durée de vie illimitée et soumise également à un test annuel de dépréciation.

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 soit 10 ans. 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 incorporelles et lorsque ces derniers répondent aux critères d'activation d'IAS 38. 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 :

- relations clients : 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 pour lesquels IFRS 16 autorise un traitement similaire à IAS 17. 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.

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.

5.1 *Goodwill*

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur comptable
Solde au 1er janvier 2020	**1 331 111**	**(194 137)**	**1 136 974**
Acquisitions (1)	-	(130 920)	(130 920)
Divers	(1)	(4)	(5)
Effet des fluctuations des taux de change	(9 149)	1 219	(7 930)
Solde au 31 décembre 2020	**1 321 961**	**(323 842)**	**998 119**
Solde au 1er janvier 2021	**1 321 961**	**(323 842)**	**998 119**
Acquisitions	-	-	-
Divers	(878)	199	(679)
Effet des fluctuations des taux de change	12 302	(2 220)	10 082
Solde au 31 décembre 2021	**1 333 385**	**(325 863)**	**1 007 522**

(1) En 2020, le Groupe a comptabilisé des dépréciations sur écarts d'acquisition de 131 millions d'euros dont 44 millions en France, 13 millions au Royaume-Uni, 48 millions chez Goldcar principalement en Espagne et 26 millions sur écarts d'acquisition des activités de Mobilité.

5.1.1 *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 3.1 des états financiers consolidés). Cette nouvelle définition des segments opérationnels n'a pas eu d'impact sur la définition des Unités Génératrices de Trésorerie.

Le Groupe considère que chaque pays correspond à une unité génératrice de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente la répartition entre les Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) des montants d'écarts d'acquisition les plus importants et reflète l'organisation au 31 décembre 2021.

(en milliers d'euros)	Allemagne	Royaume-Uni	France	Espagne	Portugal	Autres	**Total Europe**	États-Unis	Australie	**Total Reste du Monde**	**Total Groupe**
Solde au 1er janvier 2021	**239 316**	**68 144**	**55 766**	**303 504**	**65 330**	**169 585**	**901 645**	**69 449**	**27 025**	**96 474**	**998 119**
Perte de valeur de la période	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transfert et autres	-	-	(673)	-	-	(6)	(679)	-	-	-	(679)
Fluctuations de change	-	3 450	-	-	-	351	3 801	5 795	486	6 281	10 082
Solde au 31 décembre 2021	**239 316**	**71 594**	**55 093**	**303 504**	**65 330**	**169 930**	**904 767**	**75 244**	**27 511**	**102 755**	**1 007 522**

5.1.2 Test annuel de dépréciation

Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe a réalisé un test annuel de dépréciation du *goodwill*. Aucune dépréciation n'a été enregistrée à ce titre au cours de l'exercice 2021.

Au 31 décembre 2021, l'évaluation de la valeur recouvrable des UGT a été effectuée à partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus des actifs. Pour chaque UGT, les flux de trésorerie sont projetés sur une durée de 5 ans et ont été construits à partir des hypothèses suivantes :

- Plan de transformation « Connect » sur 3 ans (2021-2023), annoncé et mis en place fin 2020.

  Pour rappel, le plan stratégique Connect vise à redéfinir la stratégie de go-to-market déployée jusqu'en 2020, en remplaçant les *Business Units* par une organisation par Service Lines, organisations focalisées sur la réponse à des cas d'usages concrets de mobilité, et à l'amélioration de l'expérience client sur ces usages. Ce plan reprend et accélère les ambitions de digitalisation du Groupe, et met par ailleurs l'accent sur le renforcement de l'activité de mobilité domestique, notamment sur le segment de la location de moyenne durée. Pour ce faire, Connect s'appuie sur quatre leviers opérationnels : i) la connectivité et la simplification de la flotte du Groupe, ii) l'optimisation et la digitalisation de son réseau pour répondre aux différents cas d'usage de la mobilité, iii) l'unification et l'amélioration de ses systèmes d'information et iv) la refonte de son organisation et de sa gestion des talents :
- révision de l'année 2022 dans le cadre du processus budgétaire annuel ;
- au-delà de 2023 les hypothèses retenues en termes de croissance du chiffre d'affaires et du Corporate EBITDA Ajusté reflètent la meilleure estimation de la direction des conditions de retour progressif à un niveau d'activité équivalent à celui pré-Covid étant estimé entre 2023 et 2025 pour l'ensemble des UGT. Dès début 2021, la reprise a été très rapidement portée par les États-Unis suivi par le Royaume-Uni. Le Groupe a donc tenu compte de ces fortes reprises dans ses hypothèses de croissance court et moyen termes des activités Fox qui profitent des conditions très favorables du marché américain ;
- 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 % ;
- 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 ;
- pour l'actualisation des flux de trésorerie futurs, le coût moyen pondéré du capital utilisé pour chacune des UGT est réévalué afin de tenir compte des évolutions du marché et de la concurrence. Le tableau ci-dessous présente le coût moyen pondéré retenu pour l'exercice 2021 :

	France	Allemagne	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Belgique	Portugal	Australie	Irlande	Danemark	États-Unis	Finlande	Norvège
Coût moyen pondéré du capital	**6,34 %**	**6,02 %**	**7,77 %**	**7,02 %**	**7,38 %**	**7,49 %**	**9,22 %**	**7,52 %**	**8,73 %**	**7,53 %**	**8,17 %**	**7,39 %**	**7,66 %**

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.

Le Groupe considère que le coût moyen pondéré du capital doit être basé sur une prime de risque sur action historique de 6,5 % retenue pour l'exercice 2021, en recul par rapport à l'année précédente.

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.

5.1.3 Analyse de sensibilité

Le *goodwill* a fait l'objet d'un test de dépréciation par la société tel que décrit dans la note 5.1.1.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a analysé la sensibilité relative aux hypothèses retenues pour réaliser les tests en se basant sur :

- une augmentation de 1 point du coefficient d'actualisation ;
- une diminution de 1 point du taux de croissance à long terme ;
- une diminution de 1 point du taux de marge du Corporate EBITDA Ajusté.

Cette analyse n'a pas identifié de scénario probable permettant de penser que la valeur recouvrable pourrait être inférieure à la valeur comptable.

De plus et pour chacune des UGT, le Groupe a évalué le pourcentage de marge du Corporate EBITDA Ajusté par lequel la valeur recouvrable estimée n'excédera pas la valeur comptable. Au 31 décembre 2021, le Groupe estime qu'une diminution de la marge de 5 % (moyenne des UGT) réduirait la valeur recouvrable au même niveau que la valeur comptable.

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 1er janvier 2020	**941 609**	**343 893**	**45 291**	**91 261**	**3 588**	**1 425 612**
Variations de périmètre						
Autres acquisitions	-	12 085	-	25 604	-	37 689
Cessions	-	(381)	-	(346)	-	(727)
Transferts	-	(488)	-	(274)	(3 558)	(4 320)
Effet des fluctuations des taux de change	(6 680)	(1 818)	-	-	-	(8 498)
Solde au 31 décembre 2020	**934 929**	**353 292**	**45 291**	**116 245**	**-**	**1 449 756**
Solde au 1er janvier 2021	**934 929**	**353 292**	**45 291**	**116 245**	**-**	**1 449 756**
Autres acquisitions	-	3 714	-	36 955	-	40 676
Cessions	-	(1 024)	-	-	-	(1 024)
Transferts	-	(154)	-	-	-	(154)
Effet des fluctuations des taux de change	6 033	2054	-	-	-	8 087
Solde au 31 décembre 2021	**940 962**	**357 889**	**45 291**	**153 200**	**-**	**1 497 341**
Amortissements et pertes de valeur						
Solde au 1er janvier 2020	**(58 146)**	**(274 719)**	**(9 144)**	**(22 124)**	**(1 416)**	**(365 549)**
Dotation aux amortissements	-	(32 048)	(4 491)	-	-	(36 539)
Cessions	-	169	-	-	-	169
Transferts	-	2 197	-	-	1 416	3 613
Effet des fluctuations des taux de change	2 862	1 519	-	-	-	4 381
Solde au 31 décembre 2020	**(55 284)**	**(303 264)**	**(13 253)**	**(22 124)**	**-**	**(393 925)**
Solde au 1er janvier 2021	**(55 284)**	**(303 264)**	**(13 253)**	**(22 124)**	**-**	**(393 925)**
Dotation aux amortissements	-	(36 483)	(4 378)	-		(40 862)
Cessions	-	1 606	-	-		1 606
Transferts	-	5	-	-		5
Effet des fluctuations des taux de change	(3 564)	(1 760)	-	-		(5 324)
Solde au 31 décembre 2021	**(58 848)**	**(339 896)**	**(17 631)**	**(22 124)**		**(438 500)**
Valeurs nettes comptables						
Au 31 décembre 2020	**879 644**	**50 028**	**32 038**	**94 121**	**-**	**1 055 831**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**882 114**	**17 993**	**27 660**	**131 076**	**- -**	**1 058 840**

5.2.1 Marques

Les marques enregistrées dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 s'élèvent à 882 millions d'euros et sont relatives principalement aux marques Europcar (699 millions d'euros), Goldcar (137 millions d'euros), Buchbinder (33 millions d'euros) et Fox Rent A Car (33 millions de dollars). Ces marques ont une durée de vie indéterminée.

La valeur des différentes marques comptabilisées dans les états financiers du Groupe a été 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 ses marques 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). Les hypothèses d'affaires et les taux de croissance du chiffre d'affaires sont issues des données budgétaires de 2022 et du plan de transformation Connect comme décrites dans les hypothèses retenues aux fins du test de dépréciation sur écarts d'acquisition (Note 5.1.2).

(ii) Autres principales hypothèses du test

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. Pour la marque Europcar, le coût moyen pondéré du capital appliqué pour l'exercice 2021 est estimé à 7,91 % en 2021 (7,92 % en 2020).

(iii) Analyse de sensibilité

Une modification raisonnable des principales hypothèses n'engendrerait pas une valeur comptable supérieure à la valeur recouvrable et donc n'entrainerait 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.

Les résultats de test de la marque Europcar au 31 décembre 2021 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Taux de croissance à long terme		
(en millions d'euros)	**1,0 %**	**2,0 %**	**3,0 %**
CMPC			
6,91 %	867	1 117	1 495
7,91 %	655	826	1 066
8,91 %	498	621	786

Les tests menés sur les autres marques n'ont conduit à aucun enregistrement de pertes de valeur en 2021 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 2021 est de 39 millions d'euros (26 millions d'euros en 2020).

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 6.5.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont été données en garantie du financement *corporate* du Groupe, ainsi que détaillé à la note 6.5.

(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 1er janvier 2020**	**127 325**	**39 454**	**264 142**	**7 392**	**450 655**	**888 968**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Acquisitions	39 187	3 954	7 689	2 386	92 566	145 782
Cessions	(57 002)	(125)	(4 483)	(694)	(81 941)	(144 245)
Transferts	(170)	(11)	9 621	(219)	(35 504)	(26 282)
Effet des fluctuations des taux de change	(707)	(906)	(2 835)	(32)	100	(4 381)
Solde au 31 décembre 2020	**108 634**	**42 366**	**274 134**	**8 832**	**425 875**	**859 842**
Solde au 1er janvier 2021	**108 634**	**42 366**	**274 134**	**8 832**	**425 875**	**859 842**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Acquisitions	1 598	4 973	10 664	-	97 745	114 977
Cessions	(2 033)	(1 625)	(9 815)	-	(74 800)	(88 273)
Transferts	14	102	(608)	(2 623)	(81)	(3 196)
Effet des fluctuations des taux de change	820	837	3 415	10	4 793	9 875
Solde au 31 décembre 2021	**109 033**	**46 653**	**277 790**	**6 219**	**453 531**	**893 226**
Amortissements et pertes de valeur **Solde au 1er janvier 2020**	**(36 227)**	**(19 609)**	**(210 932)**	**-**	**(103 555)**	**(370 622)**
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(3 447)	(5 444)	(15 601)	-	(94 061)	(118 552)
Cessions	4 301	238	3 436	-	3 664	11 639
Transferts	-	(3)	(7 747)	-	35 731	27 981
Effet des fluctuations des taux de change	50	802	2 277	-	(545)	2 584
Solde au 31 décembre 2020	**(35 322)**	**(24 016)**	**(228 566)**	**-**	**(158 766)**	**(446 670)**
Solde au 1er janvier 2021	**(35 322)**	**(24 016)**	**(228 566)**	**-**	**(158 766)**	**(446 670)**
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(1 296)	(4 553)	(17 043)	-	(79 217)	(102 110)
Cessions	2 005	1 474	10 063	-	48 793	62 235
Transferts	(608)	(423)	544	-	81	(406)
Effet des fluctuations des taux de change	(194)	(761)	(2 781)	-	(1 509)	(5 245)
Solde au 31 décembre 2021	**(35 417)**	**(28 279)**	**(237 832)**	**-**	**(190 620)**	**(492 099)**
Valeurs comptables **Au 31 décembre 2020**	**73 311**	**18 350**	**45 568**	**8 832**	**267 110**	**413 171**
Au 31 décembre 2021	**73 616**	**18 372**	**40 007**	**6 219**	**262 911**	**401 127**

5.4 IFRS 16

(en milliers d'euros)	Flotte en location	Biens immobiliers	Total
Valeurs brutes **Solde au 1er janvier 2020**	**414 296**	**450 655**	**864 951**
Variations de périmètre	-	-	-
Acquisitions	161 683	95 747	257 430
Cessions	(389 648)	(117 445)	(507 093)
Transferts	-	-	-
Effet des fluctuations des taux de change	(1 242)	(3 160)	(4 402)
Solde au 31 décembre 2020	**185 090**	**425 797**	**610 887**
Solde au 1er janvier 2021	**185 090**	**425 797**	**610 887**
Variations de périmètre			
Acquisitions	141 403	97 745	239 148
Cessions	(149 340)	(74 803)	(224 143)
Transferts	101 988	-	101 988
Effet des fluctuations des taux de change	1 791	4 793	6 595
Solde au 31 décembre 2021	**280 933**	**453 531**	**734 464**
Amortissements et pertes de valeur **Solde au 1er janvier 2020**	**(284 795)**	**(103 854)**	**(388 648)**
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(168 658)	(94 061)	(262 718)
Cessions	344 204	39 395	383 599
Transferts	-	-	-
Effet des fluctuations des taux de change	652	(168)	485
Solde au 31 décembre 2020	**(108 596)**	**(158 687)**	**(267 284)**
Solde au 1er janvier 2021	**(108 596)**	**(158 687)**	**(267 284)**
Provision pour dépréciation et dotation aux amortissements	(155 753)	(79 217)	(234 970)
Cessions	159 436	48 793	208 229
Transferts	(15 501)	-	(15 501)
Effet des fluctuations des taux de change	(1 130)	(1 509)	(2 639)
Solde au 31 décembre 2020	**(121 544)**	**(190 620)**	**(312 164)**
Valeurs comptables **Au 31 décembre 2020**	**76 493**	**267 110**	**343 603**
Au 31 décembre 2021	**159 388**	**262 911**	**422 300**

Le montant du droit d'utilisation s'établit à 422 millions d'euros au 31 décembre 2021 et la dette de loyer associée s'élève à 430 millions d'euros donc 275 millions d'euros relatifs aux contrats immobiliers et 155 millions d'euros relatifs à la flotte de véhicules.

Au 31 décembre 2021, conformément à IAS 36, un test de dépréciation portant sur les droits d'utilisations a été mené par Europcar. Le Groupe a ainsi revu la valeur recouvrable des droits d'utilisations liés aux contrats de locations de ses biens immobiliers et véhicules en prenant en considération les différents effets de la crise sanitaire en particulier pendant les périodes de confinement (renégociation et/ou non renouvellement de la durée de certains contrats, loyers gratuits accordés par les bailleurs et plan de restructuration agences et sièges). Le Groupe n'a identifié aucune perte de valeur liée à ces tests.

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 2021**	Au 31 décembre 2020
Consommables	1 109	1 376
Carburant	17 792	12 268
Véhicules	201	1 376
Pièces détachées	390	1 000
Autres éléments	73	73
TOTAL DES STOCKS	**19 565**	**16 093**

Les stocks sont comptabilisés nets de provisions de 375 milliers euros (2020 : 371 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Créances locatives	240 925	210 755
Autres créances clients	95 589	84 291
Autres créances d'impôts	617	3 141
Indemnités d'assurance	35 655	32 069
Paiements d'avance	25 883	20 671
Créances liées au personnel	5 582	7 930
Dépôts, autres créances	29 934	23 153
TOTAL CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS	**434 185**	**382 010**

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des dépréciations des créances liées à la location de véhicules et des autres créances clients :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Solde à l'ouverture	**(61 956)**	**(43 919)**
Dépréciation pour créances douteuses	(3 142)	(20 408)
Variation de périmètre	-	10
Créances comptabilisées en pertes au cours de l'exercice/la période	5 399	1 908
Reprise des montants non utilisés	-	296
Différences de conversion	(269)	157
SOLDE À LA CLÔTURE	**(59 968)**	**(61 956)**

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 2021				
(en milliers d'euros)	**Total**	**Non échus**	**Échus depuis moins de 90 jours**	**Échus entre 90 et 180 jours**	**Échus depuis plus de 180 jours**
Clients et autres débiteurs – valeur brute	534 541	295 929	84 393	27 266	126 953
Dépréciation pour créances douteuses	(100 356)	(2 418)	(8 510)	(7 398)	(82 030)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	**434 185**	**293 511**	**75 882**	**19 869**	**44 923**

	Au 31 décembre 2020				
(en milliers d'euros)	Total	Non échus	Échus depuis moins de 90 jours	Échus entre 90 et 180 jours	Échus depuis plus de 180 jours
Clients et autres débiteurs – valeur brute	467 839	262 892	64 669	23 724	116 557
Dépréciation pour créances douteuses	(85 829)	(10 731)	(4 265)	(3 278)	(67 554)
Clients et autres débiteurs – valeur nette	**382 010**	**252 161**	**60 404**	**20 445**	**49 003**

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.

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Dettes fournisseurs	378 895	376 462
Autres dettes fiscales	15 975	18 349
Dépôts	54 218	37 219
Dettes sociales	106 409	67 074
Dettes sur investissements	18 097	21 440
TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	**573 595**	**520 544**

6.4 Variation du besoin en fonds de roulements hors flotte de véhicules

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Créances clients	(38 739)	70 785
Autres créances	(15 074)	25 786
Créances fiscales	2 523	5 373
Stocks	(3 234)	13 202
Fournisseurs	(1 439)	(72 635)
Autres dettes	20 968	(16 725)
Dettes sociales	38 685	(4 046)
Dettes fiscales	(7 684)	4 039
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS FLOTTE DE VÉHICULES	**(3 994)**	**25 779**

6.5 Engagements hors bilan

6.5.1 Contrats de location

Les paiements minimaux du Groupe au titre des contrats de location non résiliables et non retraités en accord avec les exemptions et dispositions de la norme IFRS 16 sont détaillés ci-après :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**		Au 31 décembre 2020	
		Dont montants liés à la flotte opérée		Dont montants liés à la flotte opérée
Exigible :				
À moins d'un an	23 561		33 944	-
Entre un et cinq ans	14 728		19 345	-
À plus de cinq ans	1 133		2 357	-
TOTAL CONTRATS DE LOCATION	**39 422**		**55 646**	**-**

Avec l'application de la norme IFRS 16, 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 portant sur 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 et sont donc exclus du champ d'application d'IFRS 16.

6.5.2 Engagements d'achat de véhicules

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat de véhicules. Au 31 décembre 2021, les engagements en cours s'élevaient à 1 066,4 millions d'euros (décembre 2020 : 1 697,8 millions d'euros).

6.5.3 Engagements d'achat d'immobilisations

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le Groupe a conclu des contrats portant sur l'achat d'immobilisations corporelles et incorporelles. Au 31 décembre 2021, les engagements en cours ne sont pas significatifs tout comme au 31 décembre 2020.

6.5.4 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 39 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 2021 la société avait donné 59,4 millions d'euros de garanties à des fournisseurs (décembre 2020 : 30,5 millions d'euros). Les actifs éventuels s'élèvent à 2,8 millions d'euros (décembre 2020 : 3,0 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 Golfleet 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 (ou SFA), en date du 26 février 2021, 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. et de certaines de ses filiales détenues directement ou indirectement 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 3 % remboursables en 2026), en date du 7 Octobre 2021, 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 ;
- un nantissement au bénéfice des prêteurs de la VFFA des « Junior Notes » souscrites par Europcar International et émise par FCT Sinople dans le cadre du programme de titrisation pan européenne.

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 indemnisations sous réserve de finalisation de contentieux ou précontentieux en cours et accord avec Volkswagen sur le montant final de ces indemnisations.

Par ailleurs, le PGE bénéficie à hauteur de 90 % d'une garantie de l'État français *via* Bpifrance Financement, une filiale de Bpifrance S.A., en vertu de l'arrêté du 23 mars 2020 accordant la garantie de l'État aux établissements de crédit et sociétés de financement en application de l'article 6 de la loi n° 2020-289 du 23 mars 2020 de finances rectificative pour 2020.

Nantissements

Le Groupe a nanti certains de ses actifs, en particulier des titres de participation dans des filiales, des créances, des comptes bancaires et des actifs opérationnels. Les actifs des entités Securitifleet et les entités Goldfleet ou les actifs utilisés par les entités Securitifleet et les entités Goldfleet sont nantis en faveur des détenteurs des Obligations EC Finance et des prêteurs du SARF. Les autres actifs sont nantis en faveur des prêteurs de la facilité de crédit de premier rang renouvelable, à l'exception des actifs de flotte localisés dans les différentes juridictions, notamment au Royaume-Uni et 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 2021, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 50 156 401 euros et est composé de 5 015 640 081 actions de 0,01 euro chacune, la totalité correspondant à des actions ordinaires.

Les opérations suivantes sont intervenues sur le capital au cours de l'exercice 2021 :

Date	Opération	Capital social *(en €)*	Réserve légale *(en €)*	Prime d'émission *(en €)*	Nombre d'actions	Valeur nominale *(en €)*
31/12/2020		163 884 278	16 388 428	687 217 731	163 884 278	1,000
26/02/2021	Réduction de capital (1)	(162 245 435)	-	-	-	0.01
26/02/2021	Augmentation de capital réservée (2)	29 836 935	-	1 103 966 590	-	0.01
26/02/2021	Augmentation de capital (3)	13 163 419	-	236 941 545	-	0.01
26/02/2021	BSA (3)	5 517 204	-	-	-	0.01
26/02/2021	Honoraires capitalisés (4)	-	-	(9 302 442)	-	0.01
31/12/2021		50 156 401	16 388 428	2 018 823 424	5 015 640 081	0.01

Reconnaissance des impacts liés à la restructuration de la dette

(1) Réduction de capital de la Société, par voie de réduction de la valeur nominale de l'action de la Société de 1,00€ à 0,01€, approuvée par l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 janvier 2021.

(2) Comprend la conversion en capital des Obligations 2024 et des Obligations 2026, en principal pour un montant de 1 050 millions d'euros plus les intérêts courus et non payés et qui s'élèvent à 33,4 millions à la date de la réalisation de l'opération (le 26 février 2021) et la conversion en capital du prêt Crédit Suisse, en principal pour un montant de 50 millions d'euros plus les intérêts courus et non payés et qui s'élèvent à 0,4 million à la date de la réalisation de l'opération (le 26 février 2021).

(3) Comprend l'augmentation de capital souscrite en numéraire par voie d'émission d'actions ordinaires nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 250 millions d'euros et l'injection de 6 millions de liquidité liée à l'exercice des BSA de Garantie, les BSA de Participation et les BSA de Coordination, distribués principalement aux détenteurs des Obligations.

(4) Dans le contexte du plan de restructuration financière, des honoraires ont été affectés aux instruments de capitaux propres pour un montant total de 9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, la répartition des actionnaires dans le capital de la société est la suivante :

Actionnaires	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
ANCHORAGE CAPITAL GROUP	1 249 312 849	24,95 %	24,91 %
MARATHON ASSET MANAGEMENT LP	539 774 396	10,78 %	10,76 %
ATTESTOR LTD	641 514 896	12,81 %	12,79 %
DIAMETER CAPITAL PARTNERS LP	260 738 525	5,21 %	5,20 %
CENTERBRIDGE Partners	310 616 449	6,20 %	6,19 %
UBS GROUP AG	252 666 888	5,05 %	5,04 %
CARVAL INVESTOR LP	254 574 218	5,08 %	5,08 %
Autodétention	8 552 323	-	0,17 %
FCPE	3 930 487	0,08 %	0,08 %
Autres	1 493 959 050	29,85 %	29,79 %
TOTAL	**5 015 640 081**	**100 %**	**100 %**

Au 31 décembre 2020, la répartition des actionnaires dans le capital de la société était la suivante :

Actionnaires	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo SE	48 988 240	31,42 %	29,89 %
DWS Investment GmbH	9 161 334	5,88 %	5,59 %
Merrill Lynch	8 282 744	5,31 %	5,05 %
Auto détention	8 760 539	-	5,35 %
FCPE EUROPCAR	615 428	0,39 %	0,38 %
Public	88 075 993	57,0 %	53,74 %
TOTAL	**163 884 278**	**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 2021 au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confié à Rothschild (8 552 323 actions) portant sur les actions d'Europcar Mobility Group s'élève à 12,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, l'impact sur la variation des capitaux propres lié aux actions propres est de 0,1 million d'euros (contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2020).

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

	2021
Nombre d'actions propres au 31 décembre 2020	**8 760 539**
Actions propres achetées	11 838 166
Actions propres vendues	(12 046 382)
Nombre d'actions propres au 31 décembre 2021	**8 552 323**

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 stockée 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 comptabilisées 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-après 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 liés à l'exploitation et autres charges variables liées à la flotte de véhicules* » (voir note 4.3).

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 ; et
- 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.

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 2021**	Au 31 décembre 2020
Autres actifs financiers non courants		
Autres actifs financiers non courants	31	60
Actifs financiers comptabilisés au coût amorti (1)	18 696	26 416
Dépôts et paiements d'avance	27 796	27 256
Autres investissements non courants	406	406
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**46 929**	**54 138**
Actifs financiers courants		
Prêts	272	261
Autres actifs financiers courants (1)	20 399	22 977
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**20 671**	**23 238**

(1) Dont 26,4 millions d'euros couvrant les passifs liés à notre entité d'assurance captive (46,0 millions d'euros au 31 Décembre 2020), 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 2021.

8.2 Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Disponibilités	298 973	364 733
Intérêts courus	(90)	(87)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**298 883**	**364 646**
Trésorerie soumise à restrictions	127 932	81 953
TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET TRÉSORERIE SOUMISE À RESTRICTIONS	**426 815**	**446 598**

Les disponibilités comprennent 82,6 millions d'euros (décembre 2020 : 75,6 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	298 883	364 646
Trésorerie soumise à restrictions	127 932	81 953
Découverts bancaires (1)	(616)	(1 997)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE PRÉSENTÉS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	**426 199**	**444 601**

(1) Inclus dans les emprunts et dettes financières courants (voir note 8.3).

8.3 Passifs financiers

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2020	Variation avec impact trésorerie	Impact de la restructuration	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2021
Emprunts obligataires	1 550 000	-	(1 050 000)	-	-	500 000
Term loan B	-	500 000	-	-	-	500 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	44 421	83 257	-	11 975	(92 101)	47 552
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	309 409	10 764	-	-	(13 740)	306 433
Dette de loyers et intérêts associés	214 616	-	-	2 767	(7 874)	209 509
Coûts de transaction/ Prime/Décote	(13 241)	(23 530)	12 104	(12)	6 713	(17 967)
Passif non courant	**2 105 205**	**570 491**	**(1 037 896)**	**14 729**	**(107 002)**	**1 545 527**
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	623 748	(563 748)	-	-	-	60 000
Facilité de crédit de premier rang	444 784	583 893	-	-	-	1 028 677
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	40 571	(11 562)	-	516	13 740	43 265
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	566 326	144 027	-	34 674	(84 832)	660 195
Découverts bancaires	1 997	-	-	-	(1 381)	616
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	366 054	(81 408)	(50 000)	8 212	91 500	334 359
Coûts de transaction/ Prime/Décote	(8 829)	-	-	(60)	5 457	(3 432)
Dette de loyers et intérêts associés	139 511	(98,020)	-	1 303	177 555	220 349
Intérêts courus	35 001	-	(33 804)	35	8 136	9 367
Passif courant	**2 209 163**	**(26 818)**	**(83 804)**	**44 679**	**210 175**	**2 353 396**
TOTAL DES EMPRUNTS	**4 314 368**	**543 673**	**(1 121 700)**	**59 408**	**103 173**	**3 898 923**

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2019	Variation avec impact trésorerie	Variation de périmètre	Impacts de change	Autres	Au 31 décembre 2020
Emprunts obligataires	1 550 000	-	-	-	-	1 550 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	284 127	(108 602)	60	(14 787)	(116 377)	44 421
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	-	327 624	-	-	(18 215)	309 409
Dette de loyers et intérêts associés	292 174	-	-	-	(77 558)	214 616
Coûts de transaction/Prime/Décote	(21 523)	(3 360)	-	51	11 591	(13 241)
Passif non courant	**2 104 778**	**215 662**	**60**	**(14 735)**	**(200 559)**	**2 105 205**
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	548 234	79 397	-	-	(3 883)	623 748
Facilité de crédit de premier rang	1 134 049	(689 265)	-	-	-	444 784
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	-	22 867	-	(511)	18 215	40 571
Autres emprunts destinés au financement de la flotte de véhicules	750 208	(149 568)	(1 084)	(33 214)	(15)	566 326
Découverts bancaires	15 382	-	-	13	(13 398)	1 997
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	543 912	(293 931)	20	(8 581)	124 633	366 054
Coûts de transaction/Prime/Décote	(7 947)	-	-	63	(945)	(8 829)
Dette de loyers et intérêts associés	192 474	(157 821)	-	-	104 858	139 511
Intérêts courus	10 252	-	-	(71)	24 819	35 001
Passif courant	**3 186 565**	**(1 188 322)**	**(1 064)**	**(42 301)**	**254 285**	**2 209 163**
TOTAL DES EMPRUNTS	**5 291 343**	**(972 660)**	**(1 004)**	**(57 036)**	**53 726**	**4 314 368**

8.3.1 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Emprunts et dettes financières non courants	8.3.2	1 336 018	1 890 589
Emprunts et dettes financières courants	8.3.2	2 133 047	2 069 652
Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance	8.1	(10 024)	(26 416)
Autres actifs financiers courants	8.1	(19 723)	(22 453)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et trésorerie soumise à restrictions	8.2	(426 814)	(446 598)
Total Dette nette inscrite au bilan		**3 012 504**	**3 464 774**
Dettes de loyers		429 858	354 127
TOTAL DETTE NETTE		**3 442 361**	**3 818 901**

8.3.2 Analyse des emprunts et dettes financières par date d'échéance

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	<1 an	Entre 1 et 5 ans	>5 ans
Emprunts obligataires	500 000	-	500 000	-
Term loan B	500 000	-	500 000	-
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	47 552	-	47 552	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	306 433	-	306 433	-
Dettes de loyers et intérêts associés	209 509	-	209 509	-
Coûts de transaction/Prime/Décote (1)	(17 967)	-	(17 967)	-
PASSIF NON COURANT	**1 545 527**	**-**	**1 545 527**	**-**
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	60 000	60 000	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable destinée au financement de la flotte	1 028 677	1 028 677	-	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	43 265	43 265	-	-
Facilité de crédit de premier rang	660 195	660 195	-	-
Découverts bancaires	616	616	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	334 359	334 359	-	-
Dettes de loyers et intérêts associés	220 349	220 349	-	-
Coûts de transaction/Prime/Décote – fraction courante (1)	(3 432)	(3 432)	-	-
Intérêts courus	9 367	9 367	-	-
PASSIF COURANT	**2 353 396**	**2 353 396**	**-**	**-**

(1) Inclut 7,2 millions d'euros au titre de l'émission des obligations d'EC Finance plc de 500 millions d'euros, 9,0 millions d'euros au titre du SARF, 1,5 million d'euros au titre des dettes financières liées aux mesures gouvernementales (PGE) et 3,6 millions d'euros au titre du RCF et du Term loan B.

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2020	<1 an	Entre 1 et 5 ans	>5 ans
Emprunts obligataires	1 550 000	-	1 100 000	450 000
Autres emprunts bancaires dédiés au financement de la flotte	44 421	-	44 421	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales (1)	309 409	-	309 409	-
Coûts de transaction/Prime/Décote (2)	(13 241)	-	(13 241)	-
PASSIF NON COURANT	**1 890 589**	**-**	**1 440 589**	**450 000**
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	623 748	623 748	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable destinée au financement de la flotte	444 784	444 784	-	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	40 571	40 571	-	-
Facilité de crédit de premier rang	566 326	566 326	-	-
Découverts bancaires	1 997	1 997	-	-
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	366 054	366 054	-	-
Coûts de transaction/Prime/ Décote – fraction courante (2)	(8 829)	(8 829)	-	-
Intérêts courus	35 001	35 001	-	-
PASSIF COURANT	**2 069 652**	**2 069 652**	**-**	**-**

(1) Inclut principalement les prêts garantis par les États français et espagnols. Le Prêt Garanti par l'État français a une durée initiale de 1 an, avec une option d'extension jusqu'à 5 ans décidée par le Groupe (jusqu'à mai 2026). Au 31 décembre 2020, le Groupe estime que l'option d'extension serait exercée pour l'ensemble de la période additionnelle, soit un plan d'amortissement progressif jusqu'en mai 2026. Le Prêt Garanti par l'État espagnol a une durée de 3 ans.

(2) Inclut 4,3 millions d'euros de coûts de transaction relatifs à l'émission des obligations de 450 millions d'euros d'échéance 2026, 4 millions d'euros au titre de l'émission des obligations de 600 millions d'euros d'échéance 2024, 4,4 millions d'euros au titre de l'émission des obligations d'EC Finance plc de 500 millions d'euros d'échéance 2022, 2,5 millions d'euros au titre du SARF, 1,9 millions d'euros au titre des dettes financières liées aux mesures gouvernementales (PGE) et 4,8 millions d'euros au titre du RCF.

8.3.3 Analyse par monnaie de souscription

Au 31 décembre 2021, la ventilation des emprunts et dettes financières par monnaie de souscription était la suivante :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	EURO	GBP	USD	AUD	DKK
Emprunts obligataires	500 000	500 000	-	-	-	-
Term loan B	500 000	500 000	-	-	-	-
Coûts de transaction	(21 399)	(20 553)	(705)	(141)	-	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	349 698	344 380	-	5 318	-	-
Intérêts courus	9 367	8 909	-	458	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	60 000	60 000	-	-	-	-
Facilité de crédit de premier rang	1 028 678	1 028 678				
Autres emprunts	660 195	2 786	446 263	102 372	105 926	2 847
Découverts bancaires	616	452	-	-	-	164
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	334 359	178 892	-	95 551	-	59 916
Dettes de loyers et intérêts associés	429 858	317 389	47 684	6 222	43 741	14 822
Autres emprunts bancaires	47 552	47 552	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	**3 898 923**	**2 968 484**	**493 243**	**209 780**	**149 667**	**77 749**

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2020	EURO	GBP	USD	AUD	DKK
Emprunts obligataires	1 550 000	1 550 000	-	-	-	-
Coûts de transaction	(22 070)	(20 943)	(1 006)	(121)	-	-
Dettes financières liées aux mesures gouvernementales	349 980	342 238	-	7 742	-	-
Intérêts courus	35 001	34 454	-	547	-	-
Facilité de crédit de premier rang renouvelable	623 748	581 190	-	42 558	-	-
Facilité de crédit de premier rang	444 784	444 784	-	-	-	-
Autres emprunts	566 326	62 856	340 269	80 274	78 695	4 232
Découverts bancaires	1 997	1 414	-	-	-	583
Prêts bancaires courants et autres emprunts dédiés au financement de la flotte	366 054	214 597	-	112 525	-	38 932
Autres emprunts bancaires	44 421	44 421	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES	**3 960 241**	**3 255 012**	**339 263**	**243 524**	**78 695**	**43 747**

8.3.4 Clauses financières

Au 31 décembre 2021, 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 70 millions de dollars australiens ;
- la moyenne de ses excédents quotidiens de trésorerie est supérieure à 10 millions de dollars australiens ;
- un ratio de couverture des charges fixes supérieur à 1,10.

(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 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 dollar sur les 4 trimestres précédents et à 15 millions de dollars sur le trimestre écoulé ;
- à chaque fin de trimestre, le ratio de dette sur EBITDA est inférieur à 5.

(vii) Prêt garantis par l'État français

Le prêt garanti par l'État français 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.

8.3.5 Émission d'emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis sont détaillés ci-après :

	Valeur nominale de l'encours		Valeur comptable	
(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Obligations Senior, 4 %, échéance 2026	-	450 000	-	473 103
Obligations EC Finance, 3 %, échéance 2026	500 000	500 000	496 241	497 061
Obligations Senior, 4,125 %, échéance 2024	-	600 000	-	595 955
	500 000	**1 550 000**	**496 241**	**1 566 119**

8.3.6 Facilités destinées au financement d'actifs

(i) Emprunt de premier rang renouvelable destiné au financement d'actifs

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 effectuées 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 ;

(iv) Le 27 juillet 2021, le groupe a finalisé et signé l'extension de la SARF (instrument de titrisation pour le financement de la flotte) pour une durée de 3 ans et un montant de 1,7 milliard d'euros avec un pool de banques internationales sous réserve en particulier du refinancement de l'obligation d'EC Finance Plc ;

(v) Le 15 octobre 2021, l'extension et les nouveaux termes et conditions de la SARF sont entrés en vigueur à la suite du refinancement de l'obligation d'EF Finance Plc le 7 octobre 2021.

(ii) Facilités destinées au financement de la flotte britannique

Les entités du Groupe au Royaume-Uni financent leur flotte au travers de facilités de location-financement réunies autour d'un Accord de Financement (« Facilité Club ») pour un montant total de 375 millions de livres sterling. La Facilité Club est assortie 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.

Au 31 décembre 2021, l'encours au titre de ces contrats était de 375 millions de livres sterling (2020 : 306 millions de livres sterling).

(iii) Financement d'actifs en Australie et Nouvelle-Zélande

Certaines institutions financières australiennes et néo-zélandaises (banques ou entités financières de certains constructeurs automobiles) 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 318 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.

(iv) Financement d'actifs aux États-Unis

Au 31 décembre 2021, Fox Rent A Car disposait de lignes bilatérales pour le financement de sa flotte de véhicules octroyées par des institutions financières locales pour un montant maximum de 395 millions de dollars. Ces lignes sont indexées au libor avec des marges et des maturités différentes suivant les financeurs.

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 : 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 et soumet ses propositions de transactions financières à l'approbation du Conseil d'Administration. Le Département Trésorerie identifie, évalue et propose des instruments de couverture des risques financiers en collaboration étroite avec les unités opérationnelles du Groupe. Le Conseil d'Administration 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 Conseil d'Administration, 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.

La pandémie de Covid-19 est un facteur susceptible d'augmenter l'impact et la probabilité d'occurrence de plusieurs risques identifiés par le Groupe, susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière ou ses résultats, ses prévisions/perspectives financières et le cours de l'action.

8.4.1 Risque de marché

(i) Risque de change

Le Groupe, qui exerce ses activités dans plusieurs pays à l'international, est exposé au risque de change découlant de différentes expositions en devises, principalement la livre sterling. Le risque de change provient de la conversion en euros des résultats et des actifs nets des filiales ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro.

Le risque de change lié aux transactions financières intragroupe et, dans une moindre mesure aux transactions avec les franchisés, est assez limité chaque filiale opérant sur son marché et dans sa devise fonctionnelle.

Au 31 décembre 2021, 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 2021
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	78 293	19 278	9 594	9 618	116 782
Autres actifs financiers	4 972	3 275	37	896	9 180
Actifs financiers non courants	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	69	-	-	105	174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	39 753	23 311	37 764	1 956	102 784
Total des actifs financiers	**123 088**	**45 863**	**47 394**	**12 575**	**228 920**
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	47 956	32 884	23 062	13 904	117 806
Emprunts et dettes financières	526 505	327 771	105 926	62 927	1 023 129
Total des passifs financiers	**574 461**	**360 654**	**128 989**	**76 831**	**1 140 936**
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO	**(451 374)**	**(314 791)**	**(81 595)**	**(64 257)**	**(912 016)**

(en milliers d'euros)	GBP	USD	AUD	DKK	Total 2020
Clients et autres débiteurs (y compris la flotte de véhicules)	79 885	12 541	9 926	6 142	108 464
Autres actifs financiers	4 458	3 084	55	1 031	8 629
Actifs financiers non courants	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	744	-	-	-	744
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 860	15 172	38 521	12 190	75 742
Total des actifs financiers	**94 917**	**30 797**	**48 503**	**19 363**	**193 579**
Fournisseurs et autres dettes (y compris la flotte de véhicules)	79 313	25 763	15 340	12 928	133 344
Emprunts et dettes financières	335 904	335 397	78 695	46 641	796 638
Total des passifs financiers	**415 217**	**361 160**	**94 035**	**59 569**	**929 981**
EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE CONVERSION DES SOCIÉTÉS NON EURO	**(320 300)**	**(330 363)**	**(45 532)**	**(40 206)**	**(736 402)**

Au 31 décembre 2021, 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 39 millions d'euros (2020 : 6,0 millions d'euros) et les capitaux propres auraient varié de plus ou moins 45 millions d'euros (2020 : 74,7 millions d'euros).

(ii) Risque de taux d'intérêt

Hormis les placements en obligation du programme d'assurance Euroguard (cf « risque d'assurance »), le Groupe ne détient pas d'actifs importants porteurs d'intérêts. Ses revenus sont donc peu soumis aux fluctuations des taux d'intérêt.

Le Groupe est exposé à un risque à la hausse des taux sur ses financements à taux variable : sur les lignes de financement *revolving* d'une part mais aussi sur les contrats de location de véhicules. La dette à taux variable expose le Groupe au risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt. Les emprunts à taux fixe exposent le Groupe au risque de juste valeur sur taux d'intérêt.

Conformément à sa politique de couverture et au titre d'une partie de ses dettes financières (spécifiquement le SARF, la RCF, certaines facilités de crédit bilatérales et la plupart des contrats de location simple) portant intérêt à taux variable, le Groupe couvre une grande partie des risques de fluctuation du taux d'intérêt de référence, généralement basé sur l'EURIBOR. En 2021 et 2020, 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. Il est par ailleurs à noter que la réforme des taux d'intérêt « IBOR », adoptée par la Commission européenne le 13 janvier 2021 impactera les financements du Groupe principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni, pays dans lesquels les financements futurs seront basés sur les nouveaux indices de référence (SONIA pour le Royaume-Uni et SOFR pour les États-Unis).

Le Groupe réalise une analyse dynamique de son exposition au risque de taux d'intérêt. Différents scénarios sont utilisés pour simuler le refinancement, le renouvellement des positions existantes, des financements alternatifs et les opérations de couverture. Le Groupe calcule, en fonction de ces scénarios, l'impact sur le résultat d'une modification donnée des taux d'intérêt. Pour chaque simulation, la même modification de taux est utilisée pour toutes les devises. Seuls les passifs représentant les principales positions portant intérêts sont soumis à ces scénarios.

Sur la base de différents scénarios, le Groupe gère le risque de flux de trésorerie sur taux d'intérêt en utilisant des *swaps* de taux d'intérêt variable-fixe ou des *caps*. Ces *swaps* ont pour effet de convertir des dettes à taux variables en dettes à taux fixe. Les *caps* offrent une protection contre la hausse de l'EURIBOR. En règle générale, le Groupe contracte des emprunts à long terme à taux variable pour financer la flotte, et les convertit en taux fixes ou protégés généralement inférieurs à ceux qu'il pourrait obtenir en empruntant directement à taux fixe.

Le Groupe est protégé contre un risque de hausse des taux par deux types de contrats de *swaps* de taux d'intérêt et de *caps* :

- 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 le 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 % ;
- des *caps* pour un montant total de 600 millions d'euros au taux protégé de 0,50 % à échéance octobre 2022.

Le Groupe a également complété les couvertures de taux par la mise en place et a souscrit à de nouveaux *caps* additionnels dans le cadre de la renégociation de la SARF pour un montant total de 1.700 millions d'euros au taux protégé de 0,80 % à échéance avril 2025 avec une couverture qui deviendra effective à compter d'octobre 2022 et qui prendra de ce fait le relais des couvertures arrivant à échéance ce même mois.

À la clôture, la répartition des emprunts par type de taux est la suivante (à titre d'exception, le tableau présenté hors dette de loyers IFRS 16) :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Passif non-courant		
Emprunts à taux fixe	493 274	1 539 636
Emprunts à taux variable	842 744	351 208
Dont le taux d'intérêt variable est couvert	*795 315*	*(3 001)*
Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert	*47 429*	*354 209*
TOTAL DES PASSIFS NON-COURANTS	**1 336 018**	**1 890 844**
Passif courant		
Emprunts à taux fixe	5 034	29 600
Emprunts à taux variable	2 212 849	2 039 797
Dont le taux d'intérêt variable est couvert	*1 266 458*	*851 348*
Dont le taux d'intérêt variable n'est pas couvert	*924 387*	*1 188 449*
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	**2 217 879**	**2 069 398**

Les *swaps* de taux portés par le Groupe sont tous qualifiés de couvertures de flux de trésorerie tout comme les nouveaux *caps* additionnels souscrits en 2021. Les anciens *caps* à échéance 2022 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 3,0 millions d'euros enregistrée en produit dans le compte de résultat en 2021 (31 décembre 2020 : charge de 5,2 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, si les taux d'intérêt avaient augmenté de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait augmenté de 15,1 millions d'euros (31 décembre 2020 : 19,8 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, si les taux d'intérêt avaient diminué de 100 points de base, la juste valeur comptabilisée dans le résultat global aurait diminué de 57,9 millions d'euros (31 décembre 2020 : 20,3 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, 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 17,0 millions d'euros (31 décembre 2020 : 13,7 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 2021**	Au 31 décembre 2020
Ni échus ni dépréciés	581 224	497 197
Échus mais non dépréciés	192 333	196 294
Dépréciés	76 964	62 364
TOTAL	**850 521**	**755 856**

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 2021.

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 liées à la flotte de véhicules	396 395	55 130	30 711	6 434	488 671
Créances locatives	183 096	48 890	10 446	(1 506)	240 925
Clients	15 116	6 292	923	19 950	42 281
Autres créances	40 845	8 456	4 612	(605)	53 307
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021	**635 452**	**118 768**	**46 693**	**24 272**	**825 185**

(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 liées à la flotte de véhicules	291 610	84 112	15 882	11 997	403 602
Créances locatives	143 705	37 780	14 290	14 979	210 755
Clients	20 562	3 034	196	8 850	32 642
Autres créances	48 263	3 386	-	-	51 650
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2020	**504 140**	**128 313**	**30 369**	**35 826**	**698 648**

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 : CCC+, « creditwatch positive » chez S&P et Caa1, « positive outlook » chez Moody's.

Pour rappel et tel que décrit dans la note 1.2 « principaux événements de la période », la restructuration financière du Groupe s'est traduite, le 26 février 2021 par notamment :

(i) un désendettement *corporate* massif, *via* la réduction de l'endettement *corporate* du Groupe de 1.100 millions d'euros à travers la conversion en capital de la totalité de ses Obligations Senior 2024, Obligations Senior 2026 et de la Facilité Crédit Suisse ;

(ii) une injection significative de nouvelles liquidités, avec l'apport en capital d'un montant de 250 millions d'euros ainsi que l'octroi d'un nouveau financement flotte d'un montant de 225 millions d'euros ;

(iii) le refinancement du RCF au travers de la mise en place d'un « Term Loan B » d'un montant de 500 millions d'euros et d'un nouveau RCF d'un montant de 170 millions d'euros.

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		Total	
		Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
31 décembre 2021									
Émission d'emprunts obligataires	496 241	-	15 000	500 000	58 750	-	-	500 000	73 750
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement	1 813 052	1 003 292	47 157	811 308	20 283	-	-	1 814 600	67 440
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs	1 020 623	-	11 478	1 028 677	22 957	-	-	1 028 677	34 435
Autres emprunts	223 981	179 975	4 499	42 554	1 064	-	-	222 529	5 563
Instruments financiers dérivés – passifs	32 679	-	-	-	32 679	-	-	-	32 679
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	573 597	573 597	-	-	-	-	-	573 597	-
Dépôts	54 218	54 218	-	-	-	-	-	54 218	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**4 214 391**	**1 811 081**	**78 135**	**2 382 539**	**135 733**	**-**	**-**	**4 193 620**	**213 867**

(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 2020									
Émission d'emprunts obligataires	1 566 119	-	54 625	1 100 000	209 698	450 000	6000	1 550 000	270 323
Emprunts bancaires et passifs liés aux contrats de location-financement	1 544 959	1 230 645	28 250	317 067	7 927	-	-	1 547 712	36 177
Emprunt de premier rang destiné au financement d'actifs	447 722	-	8 048	444 784	16 096	-	-	444 784	24 144
Autres emprunts	406 548	368 051	9 201	36 982	925	-	-	405 033	10 126
Instruments financiers dérivés – passifs	60 122	-	-	-	60 122	-	-	-	60 122
Fournisseurs et dettes liées à la flotte de véhicules	524 161	524 161	-	-	-	-	-	524 161	-
Dépôts	37 219	37 219	-	-	-	-	-	37 219	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**4 586 850**	**2 160 075**	**100 125**	**1 898 833**	**294 767**	**450 000**	**6 000**	**4 508 908**	**400 892**

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 :

	Au 31 décembre 2021		Au 31 décembre 2020	
(en milliers d'euros)	**Plafond de crédit**	**Tiré**	Plafond de crédit	Tiré
Crédit renouvelable (1)	670 000	619 404	670 000	654 270
Emprunts de premier rang destiné au financement de la flotte	1 700 000	1 028 677	1 700 000	444 784
Financements autres que l'emprunt de premier rang destiné au financement de la flotte (2)	2 119 934	1 767 708	2 297 232	1 640 401

(1) Les montants tirés comprennent la facilité de crédit renouvelable de 624 millions d'euros au 31 décembre 2020 et des garanties données dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe. Au 31 décembre 2021, les montants tirés comprennnent le Term loan B de 500 millions d'euros ainsi que la facilité de crédit renouvelable de 60 millions 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 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.

Pour rappel et tel que décrit dans la note 1.2 « principaux événements de la période », la restructuration financière du Groupe s'est traduite, le 26 février 2021 par notamment :

(i) un désendettement *corporate* massif, *via* la réduction de l'endettement *corporate* du Groupe de 1.100 millions d'euros à travers la conversion en capital de la totalité de ses Obligations Senior 2024, Obligations Senior 2026 et de la Facilité Crédit Suisse ;

(ii) une injection significative de nouvelles liquidités, avec l'apport en capital d'un montant de 250 millions d'euros ainsi que l'octroi d'un nouveau financement flotte d'un montant de 225 millions d'euros ;

(iii) le refinancement du RCF au travers de la mise en place d'un « Term Loan B » d'un montant de 500 millions d'euros et d'un nouveau RCF d'un montant de 170 millions d'euros.

Ce plan de restructuration a permis de refondre adéquatement la structure capitalistique Corporate du Groupe.

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, en Allemagne et une partie de la flotte de l'ancienne entité légale Buchbinder et de GoldCar (France, Italie et Portugal) 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'Europcar financent une partie significative de leurs risques au travers d'un dispositif de fonds de franchises géré *via* une autre cellule (0) au sein d'Euroguard agissant en qualité de simple gestionnaire de fonds. Les fonds hébergés dans cette cellule sont également consolidés.

Les filiales Espagnole, Australienne, Néo-Zélandaise, Danoise, Norvégienne, Finlandaise ainsi que l'ancienne entité 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.

(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, des États-Unis, de la Norvège, de la Finlande, du Danemark, et d'une partie de l'ancienne entité Buchbinder 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 (pour l'ancienne entité Buchbinder, cette limite est de 1.000.000 euros) ;

- 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 (respectivement 1.000.000 euros pour l'ancienne entité Buchbinder).

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 – « incurred but not reported »).

(iii) Modification des hypothèses et de la méthodologie

Sur l'exercice 2021, 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 31/12/2021**	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2022 – 0,94 %	1 000 000	EUR 1 mois	Swap CFH	(11 666)	13 615	771	10 617
Swaps de taux échéance 2024 – 1,10 % (1)	600 000	EUR 6 mois	Swap CFH	(21 013)	13 331	2 227	13 331
Caps de taux échéance 2022 0,50 %	600 000	EUR 1 mois	Non qualifié	19	(18)	(18)	-
Caps de taux échéance 2025 0,80 % (2)	1 700 000	EUR 1 mois	Caps CFH	8 672	8 672	-	8 672
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	**3 900 000**			**(23 988)**	**35 600**	**2 980**	**32 620**

(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 %.
(2) Mise en place de *caps* additionnels dans le cadre de la renégociation de la SARF pour un montant total de 1.700 millions d'euros au taux protégé de 0.8 % à échéance avril 2025 avec une couverture qui deviendra effective à compter d'octobre 2022.

(en milliers d'euros)	Nominal	Indexation	Qualification	Juste valeur au 31/12/2020	Variations des justes valeurs sur l'exercice	Impact résultat financier	Impact capitaux propres
Swaps de taux échéance 2022 – 0,94 %	1 000 000	EUR 1 mois	Swap CFH	(25 280)	8 694	(5 199)	13 893
Swaps de taux échéance 2024 – 1,10 % (1)	600 000	EUR 6 mois	Swap CFH	(34 344)	(4 654)	-	(4 654)
Caps de taux échéance 2022 0,50 %	600 000	EUR 1 mois	Non qualifié	37	(96)	(96)	-
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS	**2 200 000**			**(59 587)**	**3 944**	**(5 295)**	**9 239**

(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 %.

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 2021, un produit de 3 millions d'euros a été enregistrée en résultat financier, au titre de l'inefficacité générée par le *swap forward* Eur1 mois (en 2020 la charge était de 5 millions d'euros).

Compte tenu l'évolution de la notation du Groupe en 2021 (voir note 1.2.5 – Agences de notation) au cours de l'année 2021, la prise en compte du risque de crédit dans la valorisation des dérivés a eu un impact de 1,9 million d'euros sur leur juste valeur dont un produit de 0,2 million d'euros en résultat financier et 1,7 millions d'euros dans le résultat global au 31 décembre 2021.

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 2023 et 2027, dont la juste valeur a été déterminée à l'aide de prix cotés au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 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 2021 *(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	336 514	336 514	-	-	336 514
Dépôts et prêts courants	8.1	27 796	27 796	-	-	27 796
Créances liées à la flotte de véhicules	4.4	488 671	488 671	-	-	488 671
Dépôts, autres créances et prêts	6.2.1	29 934	29 934	-	-	29 934
Total des prêts et des créances		**882 916**	**882 916**	**-**	**-**	**882 916**
Autres investissements non-courants	8.1	437	437	-	437	-
Actifs financiers courants	8.1	20 671	20 671	-	-	20 671
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	127 932	127 932	127 932		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	298 883	298 883	298 883		
Instruments financiers dérivés – actifs	8.5	8 672	8 672	8 672	8 672	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS (1)		**1 339 510**	**1 339 610**	**426,815**	**9,109**	**903 587**
Emprunts obligataires et autres emprunts	8.3.3	1 545 527	1 558 731	-	-	1 558 731
Fournisseurs	6.3	573 595	573 595	-	-	573 595
Dettes liées à la flotte de véhicules	4.4	307 669	307 669	-	-	307 669
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	8.3.3	2 353 396	2 353 396	-	-	2 353 396
Instruments financiers dérivés – passifs	8.5	32 679	32 679	-	32 679	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS (1)		**4 812 866**	**4 826 070**	**-**	**32 679**	**4 793 391**

(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 2020 *(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	295 046	295 046	-	-	295 046
Dépôts et prêts courants	8.1	27 256	27 256	-	-	27 256
Créances liées à la flotte de véhicules	4.4	403 602	403 602	-	-	403 602
Dépôts, autres créances et prêts	6.2.1	23 153	23 153	-	-	23 153
Total des prêts et des créances		**749 057**	**749 057**	**-**	**-**	**749 057**
Autres investissements non-courants	8.1	466	466	-	466	-
Actifs financiers courants	8.1	23 238	23 238	-	-	23 238
Trésorerie soumise à restrictions	8.2	81 953	81 953	81 853	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.2	364 646	364 646	364 646	-	-
Instruments financiers dérivés – actifs	8.5	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS (1)		**1 219 360**	**1 219 360**	**446 499**	**466**	**772 295**
Emprunts obligataires et autres emprunts	8.3.3	1 890 589	1 482 610	-	-	1 482 610
Fournisseurs	6.3	520 544	520 544	-	-	520 544
Dettes liées à la flotte de véhicules	4.4	428 066	428 066	-	-	428 066
Découvert bancaire et fraction à moins d'un an des emprunts	8.3.3	2 069 652	2 069 652	-	-	2 069 652
Instruments financiers dérivés – passifs	8.5	60 122	60 122	-	60 122	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS (1)		**4 968 972**	**4 560 993**	**-**	**60 122**	**4 500 871**

(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 2021**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs évalués à la juste valeur				
Autres actifs financiers	437	437	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	426 815	426 815	-	-
TOTAL	**427 252**	**427 252**	**-**	**-**

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs évalué à la juste valeur				
Instruments dérivés – passifs	32 679	-	32 679	-
TOTAL	**32 679**	**-**	**32 679**	**-**

Échéancier de recyclage des éléments en OCI vers le compte de résultat :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	2022	2023	2024	2025	2026
Recyclage sur opérations résiliées	-	-	-	-	-	-
Recyclage sur opérations en vie	32 679	28 195	4 484	-	-	-

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 2021, 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 212,9 millions d'euros au total ;
- une charge totale vis-à-vis des organismes d'affacturage de 0,5 million d'euros se répartissant entre 0,3 million de commissions d'affacturage et 0,2 million d'euros de charges d'intérêts.

Au 31 décembre 2021, l'encours des créances cédées et financées s'élève à 108,4 millions d'euros réduisant ainsi d'autant l'endettement net du Groupe. Le fonds de garantie s'élevait à cette date à 0,5 million 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 actuaire 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'incessibilité 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

Les charges de personnel ont été impactées par les mesures de chômage partiel mises en place par le Groupe pour atténuer l'impact de la crise sanitaire et économique liée à la pandémie Covid-19, dans les pays concernés quand cela est inévitable.

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Traitements et salaires (1)	(335 801)	(288 645)
Charges sociales	(69 925)	(69 355)
Avantages postérieurs à l'emploi	(6 075)	(12 279)
Autres éléments	(2 463)	(9 668)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	**(414 265)**	**(379 947)**

(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 0,8 million d'euros en 2021 charges sociales comprises (contre un produit de 0,3 millions d'euros en 2020).

9.1.2 Effectifs

(en nombre moyen d'équivalent temps plein)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
TOTAL EFFECTIF	**7 876**	**8 482**

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

	Au 31 décembre 2021			Au 31 décembre 2020		
(en milliers d'euros)	**Pensions**	**Autres avantages à LT du personnel**	**Total**	Pensions	Autres avantages à LT du personnel	Total
Non courant	140 509	1 997	142 506	165 053	2 149	167 202
Courant	2 204		2 204	2 622	-	2 622
TOTAL	**142 713**	**1 997**	**144 710**	**167 675**	**2 149**	**169 824**

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 2021**	Au 31 décembre 2020
Valeur actualisée des engagements financés ou partiellement financés	(A)	(79 346)	(78 676)
Juste valeur des actifs des régimes	(B)	81 280	69 274
Excédent/(Déficit) à la clôture [1]		**1 934**	**(9 402)**
Valeur actualisée des engagements non financés	(C)	(144 646)	(158 273)
Coûts des services passés non comptabilisés		-	-
Passif net au titre des régimes à prestations définies à la fin de la période		**(142 713)**	**(167 675)**
Dont : Passif inscrit au bilan d'un montant de		142 713	167 675
Actif inscrit au bilan d'un montant de			-

(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 2021**	Au 31 décembre 2020
(Passif)/actif net au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	(167 675)	(162 233)
Variation de périmètre	-	-
Règlements	444	690
Cotisations versées	1 574	1 708
Prestations versées	4 224	3 761
Coût des services rendus, coût financier et rendement attendu des actifs des régimes	(4 257)	(4 460)
Coût des services passés	-	-
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres [1]	21 832	(7 969)
Rendement attendu	1 041	1 259
Différences de conversion et autres variations	103	(431)
PASSIF NET AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(142 713)**	**(167 675)**

(1) En 2021, les engagements de retraites ont été réévalués de 11,0 millions d'euros en Allemagne et de 8,6 millions d'euros au Royaume-Uni principalement compte tenu de l'évolution au 31 décembre 2021 du taux d'actualisation (respectivement 0,90 % et 1,90 % au 31 décembre 2021 versus 0,45 % et 1,55 % au 31 décembre 2020). En 2020, les engagements de retraite avaient été réévalués respectivement de (4,6) millions d'euros et (1,4) million d'euros.

9.2.3 Variations du passif au titre des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)		**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier		(236 949)	(230 743)
Règlements		445	467
Engagements au titre des régimes à prestations définies issus de regroupements d'entreprises		-	-
Prestations versées		7 846	7 763
Coût des services		(2 462)	(2 075)
Coût des services passés		-	-
Coût financier		(1 795)	(2 385)
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres		13 664	(12 092)
Différences de conversion et autres variations		(4 262)	2 116
ENGAGEMENTS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES À LA FIN DE LA PÉRIODE	**(A)+(C)**	**(223 514)**	**(236 949)**

9.2.4 Actifs des régimes

	2021		2020	
(moyenne en %)	**Zone euro**	**Royaume-Uni**	Zone euro	Royaume-Uni
Actions	0 %	30 %	0 %	29 %
Obligations	0 %	20 %	0 %	18 %
Autres instruments	100 %	50 %	100 %	53 %

9.2.5 Variations des actifs des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)		**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Juste valeur des actifs des régimes au 1er janvier		69 274	68 510
Cotisations versées		1 575	1 708
Prestations versées		(3 622)	(4 002)
Rendement attendu des actifs des régimes		1 041	1 259
Écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres		8 291	4 122
Différences de conversion et autres		4 721	(2 323)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DES RÉGIMES À LA FIN DE LA PÉRIODE	(B)	**81 280**	**69 274**

9.2.6 Charge comptabilisée au compte de résultat au titre des régimes à prestations définies

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Coût des services rendus	(2 462)	(2 075)
Coût financier	(1 795)	(2 385)
Rendement attendu des actifs des régimes	1 041	1 259
Coût des services passés		-
Réductions/règlements	400	467
CHARGE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	**(2 816)**	**(2 733)**

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 2022, sur la base des hypothèses au 31 décembre 2021, s'élèverait à 3,0 millions d'euros.

9.2.7 Hypothèses actuarielles

Les engagements du Groupe sont évalués par un actuaire indépendant sur la base d'hypothèses à la date de clôture qui sont périodiquement revues. Ces hypothèses sont indiquées dans le tableau ci-après :

	2021			2020		
	Zone Euro Sauf Allemagne[1]	**Allemagne**	**Royaume-Uni**	Zone Euro Sauf Allemagne[1]	Allemagne	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	0,90 %	0,90 %	1,90 %	0,45 %	0,45 %	1,55 %
Taux d'inflation	De 1,20 % à 2,70 %	1,90 %	3,45 %	De 1,00 % à 1,70 %	1,90 %	3,10 %
Taux de progression anticipé des salaires	De 1,70 % à 3,50 %	2,00 %	-	De 1,70 % à 3,50 %	2 %	-
Taux de progression anticipé des retraites	De 0,00 % à 1,75 %	1,75 %	3,35 %	De 0,00 % à 1,75 %	1,75 %	3,05 %
Rendement attendu des actifs des régimes	0,45 %	na	1,90 %	0,45 %	na	1,55 %

(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 12,7 millions d'euros tandis qu'une diminution de 0,25 % du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de l'obligation de 15,0 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.

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 2021**	Au 31 décembre 2020
Montant cumulé à l'ouverture	(74 886)	(68 689)
Gain/(perte) comptabilisé durant l'exercice/la période	16 337	(6 197)
MONTANT CUMULÉ À LA CLÔTURE	**(58 549)**	**(74 886)**

9.2.9 Ajustements liés à l'expérience

(en milliers d'euros)	**2021**	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Valeur actualisée des engagements au titre des régimes à prestations définies	(65 664)	(64 147)	(61 624)	(57 597)	(63 305)	(68 320)	(63 917)
Juste valeur des actifs des régimes	73 571	62 166	60 654	54 280	59 960	63 053	65 992
(Excédent)/déficit	7 906	(1 981)	970	3 317	3 345	5 266	(2 075)
Ajustements liés à l'expérience – passifs des régimes de retraite		-	-	-	-	(962)	(247)
Ajustements liés à l'expérience – actifs des régimes de retraite	(8 183)	4 143	5 885	(4 149)	1 651	5 097	(1 071)

9.3 Paiements fondés sur des actions

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12e 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 32e 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 2021, il n'y a plus d'actions gratuites relatives au Plan AGA 19 toujours en cours d'acquisition. Sur l'exercice 2021, 208 214 actions ont été distribuées.

(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 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 2021, 792 000 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 attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions *(en €)* (1)
AGA 18	Actions gratuites	28 juillet 2018	658 981	-	3 ans	25 juillet 2021	7,98
AGA 18	Actions gratuites	25 octobre 2018	242 800	-	3 ans	25 octobre 2021	7,57
AGA 19	Actions gratuites	22 mai 2019	573 000	478 000	3 ans	22 mai 2022	5,92
AGA 19	Actions gratuites	4 novembre 2019	395 000	314 000	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 2021 et 2020, pour lesquels la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » est applicable, sont les suivants :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1er janvier 2020	1 732 181
Accordées	
Annulées	(33 500)
Délivrées	
En cours d'acquisition au 1er janvier 20201	1 698 681
Accordées	-
Annulées	(698 467)
Délivrées	(208 214)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2021	**792 000**

Au 31 décembre 2021, l'impact en compte de résultat au titre des services reçus est une charge de 0,8 million d'euros, contre un produit au 31 décembre 2020 de 0,3 millions d'euros. La contrepartie est comptabilisée 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 1er janvier 2020	**110 277**	**37 337**	**78 965**	**226 578**
Augmentations	64 325	48 679	23 950	136 954
Utilisations	(67 276)	(58 678)	(2 360)	(128 314)
Reprises	-	-	(6 017)	(6 017)
Variations de périmètre	459	-	-	459
Transferts	-	-	(102)	102
Incidence des différences de conversion	(1 598)	(356)	(2 742)	(4 696)
Solde au 31 décembre 2020	**106 187**	**26 982**	**91 898**	**225 068**
Non courant	-	-	*10 842*	*10 842*
Courant	*106 187*	*26 982*	*81 057*	*214 226*
Total provisions	**106 187**	**26 982**	**91 898**	**225 068**
Solde au 1er janvier 2021	**106 187**	**26 982**	**91 898**	**225 068**
Augmentations	**79 386**	**74 312**	**23 612**	**177 310**
Utilisations	**(76 175)**	**(50 449)**	**(12 564)**	**(139 188)**
Reprises	-	-	(12 919)	(12 919)
Variations de périmètre		-	-	-
Transfert	990		-	990
Incidence des différences de conversion	1 843	389	3 347	5 579
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**112 232**	**51 234**	**93 374**	**256 840**
Non courant			*10 368*	*10 368*
Courant	*112 232*	*51 234*	*83 007*	*246 472*
TOTAL PROVISIONS	**112 232**	**51 234**	**93 374**	**256 840**

(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 ne s'appuie pas sur des hypothèses particulières mais est déterminé grâce aux statistiques compilées par le Département Flotte sur les 6 à 12 derniers mois.

(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 évolués 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 dans les états financiers consolidés arrêtés au 31 décembre 2018.

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.

Sur la base des derniers éléments connus, le Groupe continue de conserver la provision de 38 millions de livres sterling (45 millions d'euros) au 31 Décembre 2021.

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 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). L'audience a eu lieu le 4 Novembre 2021 et le 6 Décembre 2021. La CDS a rendu sa décision rejetant l'appel de Goldcar quant aux pratiques de facturation du carburant mais elle a invalidé la décision du TART pour l'ensemble des autres motifs et ainsi a annulé les amendes pour un montant total de 2 380 000 Euros.

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 1er 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 2022.

10.2.3 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, ont 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 surseoir à statuer dans l'attente de la décision

de la Cour d'appel dans le litige sur la responsabilité des experts. En juillet 2020, Europcar a été débouté par le Tribunal judiciaire de Paris, de son action en responsabilité civile professionnelle contre les experts, jugement à l'encontre duquel Europcar a interjeté appel. Il n'y a pas eu d'événements nouveaux au cours de l'exercice 2021.

10.2.4 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 assigne 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. La première audition par les juridictions compétentes de Ratisbone a eu lieu le 29 octobre 2019 et les arguments ont été rejetés. L'OLG de Nürneberg (tribunal de 2e instance) a déclaré le 04 mai 2021 qu'elle rejetterait le recours. Sur cette base, le demandeur Mueller a retiré son appel et attend les décisions du tribunal sur les frais engagés. Au 31 décembre 2021, la procédure est close.

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

Charterline Fuhrpark Service GmbH a conclu en 2018 une couverture d'assurance pour sa flotte automobile avec l'assureur GEFION (responsabilité civile et dommages) allant jusqu'à 16 058 véhicules. GEFION a cessé d'honorer les remboursements des dommages et a résilié le contrat en février 2019. Chaterline a alors dû résilier le contrat en février 2019 et a dû compenser les remboursements non-effectués par le non-versement des primes à GEFION en retour pour la période allant de février 2019 à décembre 2019. Entre-temps, Chaterline a déposé 321 réclamations individuelles auprès du Tribunal d'arrondissement de Bad Kreuznach fin juin 2019 pour un montant de 620 000 euros. À ce jour, plus de 13 000 demandes de remboursement ne sont pas honorées (y compris celles portées devant le tribunal). GEFION a déposé une demande reconventionnelle demandant la résiliation du contrat d'assurance et donc le remboursement de toutes les indemnités déjà versées à Chaterline. Le 03 avril 2020, le tribunal a rejeté tous les arguments de Chaterline et a décidé que le contrat-cadre était nul et a demandé le remboursement intégral de toutes les indemnités d'assurance versées. Le recours a été déposé. L'audience devant le tribunal régional de grande instance de Coblence a eu lieu le 31 mars 2021. Le tribunal a annulé la première décision et rejeté les demandes de GEFION. Les parties attendent que la Cour Suprême se prononce sur l'acceptation de l'affaire sur la base de la plainte pour non- admission de GEFION. À la date de l'arrêté des comptes, la procédure est toujours en cours.

10.2.6 Notification par le DPA Bavarois 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 backup hébergé et maintenu par son prestataire. La faille a été identifiée et close immédiatement et les clients ont été informés immédiatement par voie de presse le 24 janvier 2020. Au 31 décembre 2021, la société a reçu une lettre de clôture de la part de l'autorité compétente, le litige est désormais clos.

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 exercent une influence notable

Au 31 décembre 2021, 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

Depuis 2015, le Directoire avait l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler l'activité du Groupe. Europcar Mobility Group S.A a changé son mode de gouvernance le 20 janvier 2021 pour adopter une structure avec un conseil d'administration régis par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et qui remplace la précédente structure avec un Directoire et un Conseil de surveillance conformément aux décisions prises lors de l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires.

Ainsi, les rémunérations des membres du Directoire et de la Direction générale au titre de l'exercice 2021 sont détaillés ci-après.

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 salaires et les avantages à court terme du personnel incluent les traitements, les salaires et les charges sociales et sont présentés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	**Au 31 décembre 2021**	Au 31 décembre 2020
Salaires et avantages à court terme du personnel	2 657	2 142
Avantages postérieurs à l'emploi	46	51
Indemnités de fin de contrat de travail	-	314
TOTAL	**2 703**	**2 507**

En 2021, les sommes dues au titre des salaires et avantages à court terme incluent une Rémunération Variable Annuelle estimée à 0,9 million d'euros qui fera l'objet d'une validation par le Conseil d'administration avant la tenue de l'Assemblée Générale du Groupe.

Note 12 Entités du Groupe

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation (1)	% d'intérêt	% de contrôle
Société mère			**(IG/ME)**		
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 %
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 Holding Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Participations S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo International S.A.S.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo France S.A.S.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo BV	Zaventem	Belgique	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo GmbH	Berlin	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
Ubeeqo Denmark P.L.S	Aarhus	Denmark	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 %	8,30 %
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.	Paris	France	IG	100,0 %	100,0 %
Securitifleet S.A.S.U.	Paris	France	IG	100,0 %	8,30 %
SF Location S.A.S.U.	Rouen	France	IG	99,3 %	8,30 %
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 %
EMobG Services Germany GmbH	Hambourg	Allemagne	IG	100,0 %	100,0 %
A. Klees Slovakia S.R.O	Bratislava	Slovaquie	IG	100,0 %	100,0 %
ABC Autonoleggio s.r.l.	Bolzano	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Megadrive Autovermietung GmbH	Vienne	Autriche	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.	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
LC EC Participations Investments S.L.U	Madrid	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation (1)	% d'intérêt	% de contrôle
Car Rentals TopCo S.L.	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Car Rentals ParentCo S.A.	Alicante	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.U.	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldfleet Spain SLU	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo Italy S.P.A.	Laives	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar FleetCo France S.A.R.L	Vitrolles	France	IG	100,0 %	100,0 %
EMobG Services Portugal Unipessoal	Faro	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Italy S.r.l.	Laives	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Goldfleet Italy S.p.A.	Laives	Italie	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 TICARET A.S.	Istanbul	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Master S.L.U.	Alicante	Espagne	IG	100,0 %	100,0 %
Goldfleet France S.A.S	Rouen	France	IG	100,0 %	100,0 %
Goldfleet Location S.A.S	Rouen	France	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 %	13,80 %
Europcar Lab Italia S.R.L	Milan	Italie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Internacional Aluguer de Automoveis S.A.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Services Unipessoal, LDA.	Lisbonne	Portugal	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar UK Limited	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental EMEA Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Provincial Assessors Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Pension Scheme Trustees Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Group UK Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
PremierFirst Vehicle Rental Franchising Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel Group Holdings Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
A&A Prestige Chauffeurs Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Brunel *Corporate* Facilities Ltd	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Rental UK	Leicester	Royaume-Uni	IG	100,0 %	100,0 %
Euroguard insurance Company Pcc limited	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 %

Nom de la société	Siège social (ville)	Pays	Méthode de consolidation (1)	% d'intérêt	% de contrôle
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 %
SMJV Ltd	Christchurch	Nouvelle-Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
BVJV Ltd	Christchurch	Nouvelle-Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Rental New Zealand Ltd	Christchurch	Nouvelle-Zélande	IG	100,0 %	100,0 %
Goldcar Rental Australia Pty, Ltd	Victoria	Australie	IG	100,0 %	100,0 %
Europcar Inc.	Wilmington, New Castle, Delaware	États-Unis	IG	100,0 %	100,0 %
Executive Trust Limited	Dublin	Irelande	IG	100,0 %	100,0 %
Irish Car Rentals Limited	Dublin	Irelande	IG	100,0 %	100,0 %
GoCar Carsharing Limited	Dublin	Irelande	IG	100,0 %	100,0 %
Interrent Oy	Vantaa	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	Delaware	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.	Boulogne Billancourt	France	NC	20,0 %	9,09 %
Vehitel 2000 S.N.C.	Boulogne Billancourt	France	NC	33,33 %	33,33 %

(1) IG : intégration globale ; ME : mise en équivalence ; NC : non consolidée.

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 1er janvier 2008) et en Allemagne (depuis le 1er 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 ».

	Pricewaterhouse Coopers (PwC) Audit	Réseau PwC	**PwC**	Mazars SA	Réseau Mazars	**Mazars**	**Total**
(en milliers d'euros)	2021	2021	**2021**	2021	2021	**2021**	**2021**
Certification des comptes	**495**	**786**	**1 281**	**329**	**734**	**1 063**	**2 344**
dont Europcar Groupe	*257*	*0*	*257*	*223*	*0*	*223*	*480*
dont filiales intégrées globalement	*238*	*786*	*1 024*	*106*	*734*	*840*	*1 864*
Services autres que la certification des comptes	**70**	**114**	**184**	**98**	**0**	**98**	**282**
dont Europcar Groupe	*70*	*0*	*70*	*98*	*0*	*98*	*168*
dont filiales intégrées globalement	*0*	*114*	*114*	*0*	*0*	*0*	*114*
TOTAL	**565**	**900**	**1 465**	**427**	**734**	**1 161**	**2 626**
dont Europcar Groupe	*327*	*0*	*327*	*321*	*0*	*321*	*648*
dont filiales intégrées globalement	*238*	*900*	*1 138*	*106*	*734*	*840*	*1 978*

	Pricewaterhouse Coopers (PwC) Audit	Réseau PwC	PwC	Mazars SA	Réseau Mazars	Mazars	Total
(en milliers d'euros)	2020	2020	2020	2020	2020	2020	2020
Certification des comptes	**626**	**954**	**1 580**	**427**	**660**	**1 087**	**2 667**
dont Europcar Groupe	*396*	*-*	*396*	*361*	*-*	*361*	*757*
dont filiales intégrées globalement	*230*	*954*	*1 184*	*66*	*660*	*726*	*1 910*
Services autres que la certification des comptes (1)	**276**	**158**	**434**	**276**	**2**	**278**	**712**
dont Europcar Groupe	*276*	*-*	*276*	*276*	*-*	*276*	*552*
dont filiales intégrées globalement	*-*	*158*	*158*	*-*	*2*	*2*	*160*
TOTAL	**902**	**1 112**	**2 014**	**703**	**662**	**1 365**	**3 379**
dont Europcar Groupe	*672*	*-*	*672*	*637*	*-*	*637*	*1 309*
dont filiales intégrées globalement	*232*	*1 112*	*1 342*	*66*	*662*	*728*	*2 070*

(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.

Note 14 Événements postérieurs à la clôture

Programme de titrisation pour Fox-Rent-a-Car

Le 14 février 2022, le Groupe a finalisé le programme de titrisation pour Fox Rent-a-Car aux USA.

Ce programme, arrangé et structuré par *Deutsche Bank*, se compose essentiellement d'une facilité *revolving* de 225 millions de dollars à échéance 2 ans destiné à financer la flotte de Fox. Cette structure refinancera progressivement l'intégralité des lignes existantes.

Projet d'offre d'achat publique de la Société

La procédure de contrôle des concentrations en cours, conduite par Green Mobility Holding auprès de la Commission européenne, continue de progresser :

- la Société et son Conseil d'administration ont décidé d'exercer l'option de la Société de prolonger la date butoir jusqu'au 30 juin 2022 dans le cadre de l'accord de soutien à l'offre publique d'achat (tender offer support agreement) conclu entre la Société et Green Mobility Holding et les membres du consortium (Volkswagen, Attestor et Pon) ;
- la Société et l'initiateur, pleinement engagés dans la réalisation de la transaction, prévoient que la clôture de l'offre publique d'achat aura lieu au cours du deuxième trimestre 2022.

Conflit entre l'Ukraine et la Russie

Suite aux développements récents sur le conflit entre l'Ukraine et la Russie, le Groupe indique qu'il ne réalise pas d'opérations directes dans ces deux pays, sa présence se faisant *via* deux franchisés. Le Groupe est en train d'étudier les impacts indirects que le conflit pourrait avoir sur ses opérations.

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée Générale
Europcar Mobility Group
13 Ter Boulevard Berthier
75017 PARIS

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par 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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 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	Notre réponse
Le *goodwill* et les marques (ayant une durée d'utilité indéterminée) sont comptabilisés au bilan consolidé pour respectivement une valeur nette de 1 008 millions d'euros et 882 millions d'euros au 31 décembre 2021 (soit 26 % 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 (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. 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.	Nos procédures ont principalement consisté à : • prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités 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 ; • tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ; • réaliser nos propres analyses de sensibilité, notamment sur les hypothèses de prévision d'EBITDA et de calendrier de reprise d'activité. 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	Notre réponse
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. Une provision de 43 millions d'euros avait été comptabilisée au 31 décembre 2017 et a été maintenue au 31 décembre 2021 pour un montant actualisé du taux de change de 45 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.	Nos procédures ont consisté à : • s'entretenir sur l'état d'avancement de l'enquête avec le directeur juridique du Groupe et les conseillers juridiques externes ; • 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un Organisme Tiers Indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 16e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars SA dans la 9e année, dont chacun 7 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 3 mars 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit Romain Dumont	MAZARS Guillaume Devaux

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 2021, 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 2021 s'élève à 7 166 milliers d'euros contre 6 510 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 et se répartit comme suit :

Produits *(en milliers d'euros)*	**31/12/2021**	31/12/2020
Frais de gestion au titre de prestations de services aux filiales (ECI)	4 964	4 499
Redevances sur la marque long-terme	2 202	2 012
TOTAL	**7 166**	**6 510**

3.5.2 Résultat d'exploitation de la Société

Pour l'année 2021, le résultat d'exploitation de la Société s'élève à (25 492) milliers d'euros contre (25 987) milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

3.5.3 Résultat financier de la Société

Le résultat financier de la Société pour l'année 2021 s'élève à (12 751) milliers d'euros contre (206 341) milliers d'euros au 31 décembre 2020, soit une amélioration de 193 590 milliers d'euros, s'expliquant principalement par :

- par l'impact négatif de la provision pour dépréciation des titres de participations à la clôture de l'exercice 2020 pour 130.4 millions d'euros ;
- par l'effet de change favorable sur opérations financières en dollars américains pour 15 millions d'euros ;
- par l'impact favorable pour 13 millions d'euros généré par l'opération de restructuration financière opérée par la Société en février 2021 ;
- par l'augmentation des intérêts reçus sur sommes mises à disposition pour 11.5 millions d'euros ;
- par l'impact net de la provision pour dépréciation des valeurs mobilières de placement reculant de 25.5 millions d'euros par rapport à 2020.

3.5.4 Autres informations ressortant des comptes individuels de la Société de l'année 2021

Le résultat courant avant impôt de la Société au 31 décembre 2021 est une perte de 38 243 milliers d'euros contre une perte de 232 328 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent, soit une amélioration de 194 085 milliers d'euros.

Le résultat exceptionnel de la Société au 31 décembre 2021 est positif pour 16 milliers d'euros contre une perte de 10 milliers d'euros au titre de l'exercice précédent.

Le poste Impôts sur les bénéfices présente un produit de 740 milliers d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 contre un produit de 6 591 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Compte tenu des éléments ci-dessus, le résultat de l'exercice au 31 décembre 2021 de la Société se solde par une perte de 37 487 milliers d'euros contre une perte de 225 747 milliers d'euros au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, le total du bilan de la Société s'élevait à 2 547 125 milliers d'euros contre 1 848 507 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

L'effectif salarié de notre Société au 31 décembre 2021 s'élevait à 7 personnes.

3.5.5 Proposition d'affectation du résultat

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2021 d'un montant de 37 487 milliers d'euros dans sa totalité en report à nouveau, dont le solde passerait de (208 866) milliers d'euros à (246 353).

3.5.6 Dividendes versés au titre des trois derniers exercices

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 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 31/12/2017	Exercice clos au 31/12/2018	Exercice clos au 31/12/2019	Exercice clos au 31/12/2020	**Exercice clos au 31/12/2021**
Durée de l'exercice	12	12	12	12	**12**
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en fin d'exercice)	161 030 883	161 030 883	163 884 279	163 884 279	50 156 401
Nombre d'actions ordinaires	161 030 883	161 030 883	163 884 279	163 884 279	5 015 640 081
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	6 358 765	6 388 261	11 682 568	6 510 298	7 166 490
Résultat avant impôt participation, dot. Amort et provisions	(5 137 222)	31 243 366	21 945 796	(63 697 925)	(27 813 061)
Impôts sur les bénéfices	20 569 456	30 775 992	21 279 255	6 590 689	739 753
Résultat net	(29 264 226)	48 146 509	11 207 882	(225 746 832)	(37 487 396)
Résultat distribué	0	0	0	0	0
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation et avant dot. Amort et provisions	(0,10)	(0,16)	0,39	(0.39)	(0.006)
Résultat net	(0,11)	(0,18)	0,30	(1.37)	(0.007)
Dividende distribué	0	0	0	0	0
Personnel					
Effectif moyen	12	12	14	11	7.5
Masse salariale	5 628 280	3 652 338	5 314 142	4 491 143	6 259 409
Sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc..)	2 217 940	976 988	2 867 807	1 752 145	2 911 143

3.6 COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021 ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Bilan

ACTIF

		Exercice clos au 31/12/2021			Exercice clos au 31/12/2020
(en milliers d'euros)	Notes	**Montant Brut**	**Amort. Prov.**	**Net**	Net
Marques		28 500	-	28 500	28 500
Immobilisations incorporelles		**28 500**	**-**	**28 500**	**28 500**
Titres de participation		1 426 205	(130 355)	1 295 850	1 295 850
Prêts	10	622 900	-	622 900	278 399
Autres immobilisations financières	10	14	-	14	21
Immobilisations financières		**2 049 118**	**(130 355)**	**1 918 763**	**1 574 271**
Actif immobilisé	10	**2 077 618**	**(130 355)**	**1 947 263**	**1 602 771**
Avances et acomptes versés sur commandes		190	-	190	527
Créances clients et comptes rattachés	11	13 401	-	13 401	33 212
Autres créances	11	574 001	-	574 001	182 572
Valeurs mobilières de placement	14	64 900	(60 565)	4 335	7 222
Disponibilités		3 603	-	3 603	495
Charges constatées d'avance		860	-	860	2 650
Frais d'émission d'emprunt à étaler	15	41 845	(39 638)	2 207	12 034
Primes de remboursement des obligations		3 116	(3 116)	-	-
Actif circulant		**701 917**	**(103 319)**	**598 598**	**238 711**
Écart de conversion actif		1 264	-	1 264	7 026
TOTAL DE L'ACTIF		**2 780 799**	**(233 674)**	**2 547 125**	**1 848 507**

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	**Exercice clos au 31/12/2021**	Exercice clos au 31/12/2020
Capital social		50 156	163 884
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 018 823	687 218
Réserve légale		16 388	16 388
Autres réserves		162 245	-
Report à nouveau		(208 866)	16 880
Résultat de l'exercice		(37 487)	(225 747)
Provisions réglementées		23 793	23 793
Capitaux propres	18	**2 025 053**	**682 417**
Provisions pour risques	19	1 720	7 282
Provisions pour charges		-	-
Provisions		**1 720**	**7 282**
Autres emprunts obligataires non convertibles	12	-	1 077 853
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédits	12	502 063	50 000
Dettes financières		**502 063**	**1 127 853**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	6 368	23 970
Dettes fiscales et sociales	12	7 254	6 979
Autres dettes	12	793	7
Produits constatés d'avance		-	-
Dettes d'exploitation		**14 415**	**30 955**
Dettes		**516 478**	**1 158 808**
Écarts de conversion Passif		3 875	-
TOTAL DU PASSIF		**2 547 125**	**1 848 507**

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	**Exercice clos au 31/12/2021**	Exercice clos au 31/12/2020
Production vendue de services	3	7 166	6 510
Reprises sur provisions, amortissements et transferts de charges		-	-
Autres produits	4	4 095	6 653
Total des produits d'exploitation		**11 261**	**13 163**
Autres achats et charges externes		(26 766)	(31 883)
Impôts, taxes et versements assimilés		(222)	(194)
Salaires et traitements		(6 259)	(4 491)
Charges sociales		(2 911)	(1 752)
Autres charges		(595)	(830)
Total des charges d'exploitation		**(36 753)**	**(39 150)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**(25 492)**	**(25 987)**
Produits de participation		-	-
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		25 830	14 302
Autres intérêts et produits assimilés		2 000	-
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		64 704	30 212
Différences positives de change		1 278	5 937
Produits nets s/VMP		102	200
Produits financiers	6	**93 914**	**50 651**
Intérêts et charges assimilées		(29 854)	(48 466)
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(75 118)	(198 842)
Différences négatives de change		(1 589)	(9 498)
Charges nettes sur cessions de VMP		(103)	(186)
Charges financières	6	**(106 665)**	**(256 992)**
RÉSULTAT FINANCIER		**(12 751)**	**(206 341)**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		**(38 243)**	**(232 328)**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		122	9
Produits exceptionnels sur opérations en capital		-	-
Reprise sur provisions, dépréciations et transfert de charges		-	-
Produits exceptionnels	7	**122**	**9**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(107)	(19)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		-	-
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		-	-
Charges exceptionnelles	7	**(107)**	**(19)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		**16**	**(10)**
Impôts sur les bénéfices	8	740	6 591
RÉSULTAT NET		**(37 487)**	**(225 747)**

NOTES EXPLICATIVES

Note 1	Faits caractéristiques	220
Note 2	Règles et méthodes comptables	222
Note 3	Ventilation du chiffre d'affaires	224
Note 4	Autres produits	224
Note 5	Rémunération des dirigeants	224
Note 6	Résultat financier	225
Note 7	Résultat exceptionnel	225
Note 8	Impôt sur les sociétés : ventilation et dette d'impôt	226
Note 9	Intégration fiscale	226
Note 10	État de l'actif immobilisé	226
Note 11	Montants et échéances des créances	227
Note 12	Montants et échéances des dettes	227
Note 13	Information sur les entreprises liées	228
Note 14	Valeurs mobilières de placement	228
Note 15	Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts	228
Note 16	Charges à payer	229
Note 17	Produits à recevoir	229
Note 18	Capitaux propres	230
Note 19	Provisions	232
Note 20	Engagements hors bilan	233
Note 21	Effectif	234
Note 22	Attribution d'actions gratuites	234
Note 23	Tableau des filiales et participations	235

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®, Fox Rent A Car®, et Ubeeqo®. Le Groupe est présent dans le monde à travers un réseau 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 20 janvier 2021 pour adopter une structure avec un conseil d'administration régis par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et qui remplace la précédente structure avec un Directoire et un Conseil de surveillance conformément aux décisions prises lors de l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires.

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 : FR0012789949 ; Symbol : EUCAR).

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, les termes « Société » et « Europcar Mobility Group SA », quant à lui définissant la société mère du Groupe.

1.2 Événements significatifs de l'exercice

Impact de la crise du coronavirus

Le secteur de la location de véhicules comme l'ensemble des secteurs liés à la mobilité a subi de plein fouet l'impact de la crise du Covid-19 depuis mars 2020, et ce d'une façon inégalée dans l'histoire de cette industrie.

Durant les vagues successives de développement de la pandémie au cours de l'année 2021, les mesures de confinement total ou partiel mises en place principalement en Europe, ont eu les mêmes effets sur l'activité Loisirs et l'activité Corporate. Cette crise a eu pour impact un changement des comportements des consommateurs, dont certains pourront perdurer bien après la pandémie.

La demande de location de véhicules, et plus particulièrement la demande de la clientèle « affaires », est influencée par la situation macroéconomique 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 ». Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les agences dans les aéroports directement exploités par le Groupe et par des agents ont représenté 37 % du produit des activités de location du Groupe (contre 18 % en 2020 et 47 % en 2019) contre 63 % 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, qui a subi de plein fouet la crise du Covid19.

À partir de la fin du printemps 2021, la pénurie de semi-conducteurs a limité la production des principaux producteurs de véhicules neufs sur l'ensemble des marchés sur lesquels le Groupe opère, entraînant aussi une pénurie de l'offre sur les marchés de la location de véhicules, alors que la demande était en augmentation régulière. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande a entraîné une augmentation des prix de location en particulier sur la Service Line « Loisirs ».

Il est à noter que le Groupe a bénéficié d'aides auprès de plusieurs États dans lesquels le Groupe opère principalement en France pour 10 millions d'euros, *via* le dispositif d'aide aux coûts fixes.

Plan de restructuration financière de la Société

Pour rappel et face à l'ampleur de l'impact du Covid-19 sur son niveau d'activité à court et moyen-terme, la Société a réagi très rapidement afin d'adapter sa structure capitalistique à son niveau de chiffre d'affaires, avec un endettement *corporate* réduit et un niveau de liquidité approprié. La Société a ainsi annoncé le 7 septembre 2020 son intention d'engager des discussions avec les créanciers de sa dette *corporate* en vue de procéder à une restructuration financière, tout en accélérant la mise en œuvre de son plan de transformation « Connect ».

Le 26 novembre 2020, la Société a annoncé avoir franchi une étape majeure dans sa restructuration financière avec la conclusion d'un accord de principe sur un plan de restructuration financière (l'« Accord de Principe »). L'Accord de Principe a été conclu entre la Société et un groupe significatif de créanciers-dits « cross-holders », porteurs d'Obligations Senior 2024, d'Obligations Senior 2026, d'Obligations Senior Garanties d'EC Finance plc et détenant des intérêts dans le RCF et la Facilité Crédit Suisse. Il a été approuvé à l'unanimité des membres votants du Conseil de surveillance de la Société. Il s'est traduit, le 26 février 2021, date effective de la restructuration financière, par notamment :

(i) un désendettement *corporate* massif, *via* la réduction de l'endettement *corporate* du Groupe de 1.100 millions d'euros à travers la conversion en capital de la totalité de ses Obligations Senior 2024, Obligations Senior 2026 et de la Facilité Crédit Suisse ;

(ii) une injection significative de nouvelles liquidités, avec l'apport en capital d'un montant de 250 millions d'euros ainsi que l'octroi d'un nouveau financement flotte d'un montant de 225 millions d'euros ;

(iii) le refinancement du RCF au travers de la mise en place d'un « Term Loan B » d'un montant de 500 millions

d'euros et d'un nouveau RCF d'un montant de 170 millions d'euros.

Tous ces instruments étaient entièrement garantis par les membres du comité de coordination constitué par ce Groupe significatif de créanciers « cross-holders », porteurs d'Obligations Senior 2024, d'Obligations Senior 2026, d'Obligations Senior Garanties d'EC Finance plc et détenant des intérêts dans le RCF et la Facilité Crédit Suisse. Ils étaient ouverts à tous les détenteurs d'Obligations Senior 2024 et d'Obligations Senior 2026 – et/ou de prêteurs au titre du RCF dans le cas du refinancement du RCF uniquement.

La mise en œuvre de l'Accord de Principe était soumise à plusieurs conditions suspensives usuelles, incluant l'approbation des résolutions nécessaires par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et l'obtention du niveau requis de soutien des créanciers dans les procédures qui seront ouvertes en France.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa restructuration financière et de l'accord de principe conclu, Europcar Mobility Group a annoncé le 14 décembre 2020 l'ouverture d'une procédure de sauvegarde financière accélérée.

Le 20 janvier 2021, l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires a approuvé les conditions du plan de la restructuration financière et les opérations de capital. Elle a également approuvé la nouvelle forme de gouvernance de la Société qui est entrée en vigueur le 26 février 2021, en conséquence :

- la structure de gouvernance et de gestion de la société a été modifiée pour adopter une structure avec un conseil d'administration régis par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et qui remplace la précédente structure avec un Directoire et un Conseil de surveillance ;
- les mandats des membres du Conseil de surveillance et du Directoire de la Société ont été résiliés.

Le 3 février 2021, le Tribunal du Commerce approuve le plan de sauvegarde financière accélérée.

Le 4 février 2021, la Société lance l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant de 50 millions d'euros.

Le 26 février 2021, la Société a annoncé la finalisation de la restructuration de son bilan, grâce à l'achèvement réussi des dernières étapes du plan accéléré de sauvegarde financière approuvé par le Tribunal de Commerce le 3 février 2021. Les principales caractéristiques et impacts du plan de restructuration sont décrits ci-après.

La restructuration de la dette a engendré les impacts comptables suivants :

- décomptabilisation de la dette *corporate* précédente et reconnaissance de nouvelles lignes de crédit et de nouvelles disponibilités ;
- l'émission d'instruments de capitaux propres (actions et bons de souscription d'actions).

Financement

Dans le cadre de la restructuration financière finalisée en février 2021, le groupe a refinancé le 26 février 2021 le RCF de 670 millions d'euros au travers d'une facilité de crédit senior (« SFA ») comprenant deux tranches, un crédit à terme de 500 millions d'euros porté par la Société et un crédit renouvelable de 170 millions d'euros d'échéance juin 2023 porté par sa filiale Europcar Holding SAS.

Le 23 avril 2021, le Groupe a exercé son option d'allonger la maturité du Prêt Garanti par l'État (« PGE ») de 5 ans, portant son échéance à 2026.

Le 26 février 2021, en complément du refinancement corporate lié à la restructuration financière, le groupe a signé une facilité de crédit renouvelable de financement de la flotte de véhicules (« Vehicle Fleet Financing Facility Agreement » ou « VFFA ») d'un montant maximum de 225 millions d'euros arrivant à échéance en décembre 2024.

Cette ligne est composée de deux tranches :

- la tranche A est destinée à financer les émissions de « Junior Notes » du programme de titrisation pan européenne ;
- la tranche B est destinée à financer le rehaussement des financements locaux des USA, du UK, de l'Irlande et de l'Australie/Nouvelle-Zélande.

Projet d'Offre Publique d'Achat sur le capital de la Société par le consortium mené par Volkswagen

Volkswagen Group, Attestor Capital LLP et Pon *Holdings* BV – constitués en Consortium – et Europcar Mobility Group concluent le 28 juillet 2021 un accord de soutien à une offre publique d'achat : pour l'acquisition envisagée d'Europcar Mobility Group par le Consortium, par le biais d'une société dédiée appelée « Green Mobility Holding SA ».

Cette acquisition est envisagée au moyen d'une offre publique d'achat en numéraire à 0,50 € par action, augmentée d'un complément de prix potentiel de 0,01 € par action si le seuil de mise en œuvre du retrait obligatoire de 90 % est atteint à l'issue de l'offre (dividende compris).

Cette acquisition s'appuie sur un rationnel stratégique fort : Volkswagen, en tant que partenaire commercial de longue date et ancien actionnaire du Groupe, avec le soutien du gestionnaire d'actifs Attestor Limited et du fournisseur néerlandais de services de mobilité Pon *Holdings* BV, entend poursuivre la transformation d'Europcar Mobility Group, pour élargir son offre dans les domaines des solutions de mobilité en s'appuyant sur ses plateformes physiques et digitales.

Ceci permettra de répondre aux attentes des clients dans un marché en pleine mutation, avec une appétence croissante pour des solutions de mobilité innovantes, « à la demande », telles que les modèles d'abonnement et de partage.

Dans son avis motivé sur l'Offre en date du 17 septembre 2021, le conseil d'administration reconnaît l'intérêt stratégique de l'opération et détermine à l'unanimité que l'Offre est dans le meilleur intérêt de la société, de ses actionnaires, de ses employés et des autres parties prenantes.

Green Mobility Holding SA dépose le 20 septembre 2021 son projet d'offre publique d'achat en numéraire sur les actions Europcar Mobility Group. L'Offre est déclarée conforme par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 novembre 2021. L'AMF fait savoir que l'Offre est ouverte depuis le 26 novembre 2021. À compter de cette date, les actionnaires peuvent apporter leurs actions à l'Offre pendant au moins 25 jours de négociation, soit jusqu'au minimum le 30 décembre 2021 (au plus tôt, compte tenu

des délais à prévoir pour l'obtention d'autorisations au titre du contrôle des concentrations).

Se référer également aux événements décrits dans le paragraphe relatif aux événements post-clôture à la note 1.3.

1.3 Événements posterieurs à la cloture

Projet d'offre d'achat publique de la Société

Compte tenu des procédures en cours menées par Green Mobility Holding auprès de la Commission européenne :

La société et son conseil d'Administration ont décidé d'exercer l'option qui permet de prolonger la date butoir jusqu'au 30 juin 2022 dans le cadre de la convention d'accompagnement de l'offre publique d'achat conclue entre la Société et Green Mobility Holding et les membres du consortium (Volkswagen, Attestor et Pon).

La Société et l'initiateur prévoient que la clôture de l'offre publique d'achat interviendra au cours du deuxième trimestre 2022.

Conflit entre l'Ukraine et la Russie

Suite aux développements récents sur le conflit entre l'Ukraine et la Russie, le Groupe indique qu'il ne réalise pas d'opérations directes dans ces deux pays, sa présence se faisant *via* deux franchisés. Le Groupe est en train d'étudier les impacts indirects que le conflit pourrait avoir sur ses opérations.

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 2021 sont identiques à ceux de l'exercice clos au 31 décembre 2020.

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 »).

En 2021, la société a préparé les tests de dépréciation en ligne avec les hypothèses de croissance construites à partir de son plan de transformation « Connect » sur 3 ans (2021-2023), annoncé et mis en place fin 2020 puis révisé pour l'année 2022 dans le cadre du processus budgétaire annuel. Au-delà de 2023 les hypothèses retenues en termes de croissance du chiffre d'affaires et du Corporate EBITDA Ajusté reflètent la meilleure estimation de la direction des conditions de retour progressif à un niveau d'activité équivalent à celui pré-Covid étant estimé entre 2023 et 2025.

Si cette valeur d'utilité est inférieure à la valeur nette comptable des titres, une dépréciation est constatée.

Au 31 décembre 2021, les tests de dépréciation sur titres de participation ont été réalisés sans donner lieu à une variation de la valeur nette comptable des titres de participation détenus chez Europcar International SASU et Europcar Participations.

Les titres de participation d'une valeur d'acquisition de 1 426 205 milliers d'euros sont composés :

- des titres détenus dans Europcar International SASU pour 1.241.195 milliers d'euros, incluant des frais accessoires d'acquisition de 23.793 milliers d'euros ayant fait l'objet d'un amortissement dérogatoire linéaire sur 5 ans et intégralement amortis au 31 décembre 2021. Le montant de la dépréciation sur titres détenus dans Europcar International SASU s'élève à 82.200 milliers d'euros au 31 décembre 2021 ;
- des titres détenus dans Europcar Participations pour 185.010 milliers d'euros. Le montant de la dépréciation sur titres détenus dans Europcar Participations s'élève à 82.200 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

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 liquidite 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 2021 s'élève à 64.9 millions d'euros, au titre des contrats de liquidité et de rachat d'actions confiés à des établissements spécialisés.

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 un 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 20).

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 :

	Montants au 31/12/2021			Montants au 31/12/2020
(en milliers d'euros)	**France**	**Hors France**	**Total**	Total
Prestations de services aux filiales	4,964		4,964	4,499
Revenus des franchises	2,202		2,202	2,012
TOTAL	**7,166**	**-**	**7,166**	**6,510**

Note 4 Autres produits

Les autres produits sont principalement composés des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
Refacturations honoraires	2,019	4,994
Refacturations assurances	1,719	1,140
Refacturations Diverses	352	479
Gains de Change Commerciaux	4	40
TOTAL	**4,095**	**6,653**

Note 5 Rémunération des dirigeants

La rémunération versée aux membres du Directoire et du Conseil d'administration au cours des années 2021 et 2020 est la suivante :

(en milliers d'euros)	**Au 31/12/2021**	Au 31/12/2020
Salaires et avantages à court terme du personnel	974	1 998
Avantages postérieurs à l'emploi		
Indemnités de fin de contrat de travail	-	314
TOTAL	**974**	**2 312**

Au cours de l'exercice 2021, Europcar Mobility Group a versé une rémunération de 463 milliers d'euros aux membres du Conseil de surveillance et du Conseil d'administration au titre des jetons de présence et autres rémunérations (contre 642 milliers d'euros versés au cours de l'exercice précédent).

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier s'élève à (12 751) milliers d'euros, se compose des éléments suivants :

(en milliers d'euros)	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
Produits de participations	-	-
Autres intérêts, produits assimilés & de créances de l'actif immob.	25,830	14,302
Autres intérêts et produits assimilés	2,000	-
Provision pour dépréciation des titres de participations	-	-
Provision pour dépréciation des VMP	57,678	29,345
Provision pour risques de Change	7,026	867
Produits nets sur cessions VMP	102	200
Autres	1,278	5,937
Produits financiers	**93,914**	**50,651**
Intérêts sur emprunts obligataires	(5,938)	(42,650)
Intérêts sur facilité de crédit renouvelable	(19,388)	(4,799)
Intérêts sur dettes intragroupes	-	-
Provision pour dépréciation des titres de participations	-	(130,355)
Provision pour dépréciation des VMP	(60,565)	(57,678)
Provision pour risques de Change	(1,264)	(7,026)
Amortissement des coûts de transactions	(13,290)	(3,782)
Charges nettes sur cessions VMP	(103)	(186)
Autres	(6,118)	(10,515)
Charges financières	**(106,665)**	**(256,992)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(12,751)**	**(206,341)**

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est principalement composé de :

(en milliers d'euros)	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
Autres produits exceptionnels	122	9
Produits exceptionnels	**122**	**9**
Autres charges exceptionnelles	(107)	(19)
Charges exceptionnelles	**(107)**	**(19)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**16**	**(10)**

Note 8 Impôt sur les sociétés : ventilation et dette d'impôt

Répartition *(en milliers d'euros)*	Résultat avant impôt au 31/12/2021	Impôt dû	Résultat net au 31/12/2021	Résultat net au 31/12/2020
Résultat courant	(38 243)	740	(37 503)	(225 737)
Résultat exceptionnel	16	-	16	(10)
TOTAL	**(38 227)**	**740**	**(37 487)**	**(225 747)**

Note 9 Intégration fiscale

Europar Mobility Group est la société tête du Groupe d'intégration fiscale français, comprenant Europcar International, Europcar Lab, Europcar Holding, Europcar Participations, Europcar France, Parcoto, 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.

Europar Mobility Group, en tant que société mère, constate dans ses comptes le gain lié aux effets de l'intégration fiscale. À ce titre, Europar Mobility Group a constaté en 2021 un produit d'intégration fiscal de 920 milliers d'euros.

Les déficits reportables fiscalement au titre du périmètre de l'intégration fiscale s'élèvent au 31 décembre 2021 à 839 320 millions d'euros.

Europar Mobility Group, en tant que société mère, est quant à elle redevable de l'impôt pour l'ensemble du Groupe intégré pour un montant nul au 31 décembre 2021.

Notes sur le bilan

Note 10 État de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2020	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	**Montants au 31/12/2021**
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)	278 421	631 677	(287 185)	622 914
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	**1 704 626**	**631 677**	**(287 185)**	**2 049 118**

(1) Les immobilisations incorporelles sont constituées de la marque Europcar pour l'activité de location de véhicules « long terme » (plus d'un an) pour 25 000 milliers d'euros et de la marque InterRent pour 3 500 milliers d'euros.
(2) Les titres de participations correspondent à la filiale Europcar International 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 2021.
(3) Les prêts correspondent à des sommes mises à disposition au profit de la filiale Europcar Holding SAS pour 498 687 milliers d'euros et au profit des filiales américaines, Europcar Mobility Group USA LLC et Fox Rent A Car Inc pour 124 213 milliers d'euros.

Ces actifs étant à durée de vie indéterminée, ils ne sont pas amortis.

Note 11 Montants et échéances des créances

Créances *(en milliers d'euros)*	**Montants nets au 31/12/2021**	1 an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Prêts	622,900	622,900	-	-
Autres Immobilisations financières	14	-	14	-
Clients et comptes rattachés	13,401	13,401	-	-
Créances fiscales et sociales	3,310	3,310	-	-
Groupes et associés	570,692	570,692	-	-
Frais d'émission d'emprunt à étaler	2,207	1,489	718	-
TOTAL	**1,212,523**	**1,211,791**	**732**	**-**

Note 12 Montants et échéances des dettes

Les dettes d'exploitation

Dettes *(en milliers d'euros)*	**Montants Bruts au 31/12/2021**	1 an au plus	À plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	6 368	6 368	-
Dettes fiscales et sociales	7 254	7 254	-
Autres dettes	793	793	-
Groupe et Associés	-	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-
TOTAL	**14 415**	**14 415**	**-**

Échéancier des dettes fournisseurs au 31/12/2021 *(en milliers d'euros)*	**Dettes non échues**	**Dettes échues**	**Dettes échues**			
			<45 jours	**De 46 à 60 jours**	**>60 jours**	**Total**
Fournisseurs Groupe	393	-	-		-	-
Fournisseurs hors Groupe	401	15	1	-	14	15
TOTAL	**794**	**15**	**1**	**-**	**14**	**15**

Les dettes financières

Échéancier des dettes financières *(en milliers d'euros)*	**Montants Bruts au 31/12/2021**	1 an au plus	À plus de 1 an
Autres emprunts obligataires non convertibles	-	-	-
Prime d'émission	-	-	-
Intérêts courus non échus	2 063	2 063	-
Emprunts auprès d'établissements de crédits	500 000	-	500 000
TOTAL	**502 063**	**2 063**	**500 000**

Note 13 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 2021, dont Europcar Mobility Group est la société mère.

Valeurs brutes *(en milliers d'euros)*	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
ACTIF		
Participations	1,426,205	1,426,205
Prêts	622,900	278,399
Créances clients et comptes rattachés	12,942	32,703
Autres créances	570,692	180,063
Passif		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3,243	4,448
Autres dettes	-	-
Compte de résultat		
Produits d'exploitation	11,257	13,124
Charges d'exploitation	3,022	2,111
Charges exceptionnelles	-	-
Charges financières	-	130,355
Produits financiers	27,830	14,302
Produit d'intégration fiscale	920	8,269

Note 14 Valeurs mobilières de placement

Le nombre d'actions propres détenues s'analyse comme suit :

(en nombre d'actions)	31/12/2020	Augmentation	Diminution	**31/12/2021**
Contrat de liquidité Amafi	-	11,838,166	(11,838,166)	-
Contrat de rachat d'actions	8,760,539	-	(208,216)	8,552,323
TOTAL	**8,760,539**	**11,838,166**	**(12,046,382)**	**8,552,323**

La valeur des actions propres figurant en valeur mobilière de placement s'élève à 64 900 milliers d'euros au 31 décembre 2021.

Les actions ont fait l'objet d'une provision pour dépréciation à hauteur de 60 565 milliers d'euros.

Note 15 Charges à répartir sur plusieurs exercices et primes de remboursement des emprunts

Au 31 décembre 2021, les postes « Frais d'émission d'emprunt à étaler » et « primes de remboursement des emprunts » pour un montant net total de 2 207 milliers d'euros correspondent aux frais relatifs à la mise en place d'un crédit à terme de 500 millions d'euros, à échéance juin 2023 prenant effet en février 2021.

Ces charges sont étalées sur la durée des emprunts.

La décomptabilisation de la dette *corporate* et le refinancement du RCF de 670 millions a engendré l'accélération de l'amortissement des coûts de transaction adossés à ces mêmes dettes, générant une charge de 13 millions d'euros dans le résultat financier 2021 de la société.

Note 16 Charges à payer

(en milliers d'euros)	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
PASSIF		
Intérêts courus sur emprunts obligataires et autres dettes	2,063	27,853
Emprunts et dettes financières	**2,063**	**27,853**
Fournisseurs non *Corporate*	2,125	15,507
Fournisseurs *Corporate*	2,850	4,447
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	**4,974**	**19,954**
Provisions pour salaires	-	-
Provisions – autres frais du personnel	3,390	500
Provisions charges sociales à payer	1,644	368
Retenues à la source sur salaires	46	48
Autres impôts à payer	69	16
Autres charges à payer	-	-
Dettes fiscales et sociales	**5,150**	**932**
TOTAL DES CHARGES À PAYER	**12,187**	**48,739**

Note 17 Produits à recevoir

(en milliers d'euros)	**Montants au 31/12/2021**	Montants au 31/12/2020
ACTIF		
Intérêts courus – Prêts	7 440	2 844
Immobilisations financières	**7 440**	**2 844**
Interco – *Corporate*	10 991	8 405
Revenus divers à recevoir	460	453
Créances diverses	-	-
Créances clients et comptes rattachés	**11 450**	**8 857**
TOTAL DES PRODUITS À RECEVOIR	**18 890**	**11 701**

Note 18 Capitaux propres

Tableau de variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Capital social	Reserve Légale	Primes d'émission	Réserve Spéciale	Report à nouveau	Résultat	Provisions régle-mentées	Capitaux propres
Solde au 1er janvier 2021	**163 884**	**16 388**	**687 219**	**-**	**16 880**	**(225 747)**	**23 793**	**682 417**
Résultat de l'exercice 2021	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(37 487)**	**-**	**(37 487)**
								-
Affectation du résultat Report à Nouveau	-	-	-	-	(225 747)	225 747	-	-
Réduction du Capital	(162 245)			162 245				-
								-
Augmentation de Capital	48 518		1 340 908	-				1 389 426
								-
Frais d'augmentation de capital			(9 302)					(9 302)
	50 156	**16 388**	**2 018 823**	**162 245**	**(208 866)**	**(37 487)**	**23 793**	**2 025 053**

Capital social et primes d'émission

Au 31 décembre 2021, le capital social enregistré de la société Europcar Mobility Group est de 50 156 401 euros et est composé de 5 015 640 081 actions de 0,01 euro chacune, la totalité correspondant à des actions ordinaires.

Les opérations suivantes sont intervenues sur le capital au cours de l'exercice 2021 :

Date	Opération	Capital social *(en €)*	Réserve légale *(en €)*	Prime d'émission *(en €)*	Nombre d'actions	Valeur nominale *(en €)*
31/12/2020		163 884 278	16 388 428	687 217 731	163 884 278	1
26/02/2021	Réduction de capital (1)	- 162 245 435	-	-	-	0,01
26/02/2021	Augmentation de Capital réservée (2)	29 836 935	-	1 103 966 590	-	0,01
26/02/2021	Augmentation de Capital (3)	13 163 419	-	236 941 545	-	0,01
26/02/2021	BSA (3)	5 517 204	-	-	-	0,01
26/02/2021	Honoraires capitalisés (4)	-	-	- 9 302 442	-	0,01
31/12/2021		**50 156 401**	**16 388 428**	**2 018 823 424**	**5 015 640 081**	**0,01**

(1) Réduction de capital de la Société, par voie de réduction de la valeur nominale de l'action de la Société de 1,00€ à 0,01€, approuvée par l'Assemblée Générale qui s'est tenue le 20 janvier 2021.
(2) Comprend la conversion en capital des Obligations 2024 et des Obligations 2026, en principal pour un montant de 1 100 millions d'euros plus les intérêts courus et non payés et qui s'élèvent à 33,4 millions à la date de la réalisation de l'opération (le 26 février 2021) et la conversion en capital du prêt Crédit Suisse, en principal pour un montant de 50 millions d'euros plus les intérêts courus et non payés et qui s'élèvent à 0,4 million à la date de la réalisation de l'opération (le 26 février 2021).
(3) Comprend l'augmentation de capital souscrite en numéraire par voie d'émission d'actions ordinaires nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 250 millions d'euros et l'injection de 6 millions de liquidité liée à l'exercice des BSA de Garantie, les BSA de Participation et les BSA de Coordination, distribués principalement aux détenteurs des Obligations.
(4) Dans le contexte du plan de restructuration financière, des honoraires ont été affectés aux instruments de capitaux propres pour un montant total de 9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, la répartition des actionnaires dans le capital de la société est la suivante :

Actionnaires	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Anchorage Capital Group	1 249 312 849	24,95 %	24,91 %
Marathon Asset Management LP	539 774 396	10,78 %	10,76 %
Attestor Ltd	641 514 896	12,81 %	12,79 %
Diameter Capital Partners LP	260 738 525	5,21 %	5,20 %
Centerbridge Partners	310 616 449	6,20 %	6,19 %
UBS Group AG	252 666 888	5,05 %	5,04 %
Carval Investors LP	254 574 218	5,08 %	5,08 %
Auto-Détention	8 552 323	0,00 %	0,17 %
FCPE	3 930 487	0,08 %	0,08 %
Autres	1 493 959 050	29,85 %	
TOTAL	**5 015 640 081**	**100 %**	**100 %**

Au 31 décembre 2020, la répartition des actionnaires dans le capital de la société est la suivante :

Actionnaires	Nombre total d'actions	Pourcentage d'actions ordinaires et de droits de vote	Pourcentage du capital social
Eurazeo SE	48 988 240	31,42 %	29,89 %
Dws Investment Gmbh	9 161 334	5,88 %	5,59 %
Merrill Lynch	8 282 744	5,31 %	5,05 %
Public	88 075 993	57,00 %	53,74 %
FCPE Europcar	615 428	0,39 %	0,38 %
Auto détention	8 760 539	-	5,35 %
TOTAL	**163 884 278**	**100 %**	**100 %**

Provisions règlementées

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	**Montants au 31/12/2021**
Amortissements dérogatoires (Voir. Note 2.3)	23,793				23,793
Provisions règlementées	**23,793**	**-**	**-**	**-**	**23,793**

Note 19 Provisions

(en milliers d'euros)	Montants au 31/12/2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclass.	**Montants au 31/12/2021**
Provisions pour risques et charges	7 282	1 720	7 282	-	1 720
Dépréciations	-	-	-	-	-
PROVISIONS	**7 282**	**1 720**	**7 282**	**-**	**1 720**

Au 31 décembre 2021, Europcar Mobility Group SA a comptabilisé en écart de conversion actif une perte latente de change, sur le prêt consenti à sa filiale Américaine EmobG US de 1 264 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 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 dans les états financiers consolidés arrêtés au 31 décembre 2018).

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.

Sur la base des derniers éléments connus, le Groupe continue de conserver la provision de 38 millions de livres sterling (45 millions d'euros) au 31 Décembre 2021.

Éléments hors-bilan

Note 20 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 2021, sont les suivants :

AVALS, CAUTIONS ET GARANTIES DONNÉES

En garantie de la Facilité de Crédit Senior (ou SFA), en date du 26 février 2021, 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. et de certaines de ses filiales détenues directement ou indirectement 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 3 % remboursables en 2026), en date du 7 Octobre 2021, 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.

Un nantissement au bénéfice des prêteurs de la VFFA des « Junior Notes » souscrites par Europcar International et émises par FCT Sinople dans le cadre du programme de titrisation pan européenne.

AVALS, CAUTIONS ET GARANTIES REÇUES

Garantie de passif et d'actif consentie par la société Volkswagen

La Société est bénéficiaire d'une garantie de passif et d'actif consentie par la Société 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.

b) Engagements financiers de retraite

Les indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite s'élèvent à 107 milliers d'euros (159 milliers d'euros en 2020) 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 actuaire 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 : 0.90 % ;
- taux d'inflation attendu sur le long terme : 1,90 % ;
- taux de rendement attendu du fonds : 0.09 % ;
- taux de progression des salaires : 3,50 %.

Le coût des services rendus pour l'exercice 2021 s'élève à 21 milliers d'euros, et le coût financier est de 1 millier d'euros.

c) Autres engagements

Néant.

Informations complémentaires

Note 21 Effectif

	Effectifs moyens au 31/12/2021	
	Personnel salarié	Personnel à disposition de l'entreprise
Cadres & assimilés	7.5	-
TOTAL	**7.5**	**-**

Note 22 Attribution d'actions gratuites

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Europcar du 10 mai 2016, dans la 12e 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 32e 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 2021, il n'y a plus d'actions gratuites relatives au Plan AGA 19 toujours en cours d'acquisition. Sur l'exercice 2021, 208 214 actions ont été distribuées.

(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 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 2021, 792 000 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 attribution	Nombre d'actions attribuées	En cours d'acquisition	Durée de la période de vesting	Période de vesting	Juste valeur des actions *(en €)* (1)
AGA 18	Actions gratuites	25-Jul-18	658 981	-	3 ans	25-Jul-21	7,98
AGA 18	Actions gratuites	25-Oct-18	242 800	-	3 ans	25-Oct-21	7,57
AGA 19	Actions gratuites	22-May-19	573 000	478 000	3 ans	22-May-22	5,92
AGA 19	Actions gratuites	4-Nov-19	395 000	314 000	3 ans	4-Nov-22	2,9

(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 2021 et 2020 sont présentés dans le tableau suivant :

	Nombre d'actions
En cours d'acquisition au 1er janvier 2020	**1 732 181**
Accordées	-
Annulées	(33 500)
Délivrées	-
En cours d'acquisition au 01 Janvier 2021	**1 698 681**
Accordées	-
Annulées	(698 467)
Délivrées	(208 214)
EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2021	**792 000**

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 23 Tableau des filiales et participations

Dénomination	Capital	Q.P. Détenue	Val. Brute Titres	Prêts, avances	Chiffre d'affaires
	Capitaux Propres	Dividendes encaissés	Val. Nette Titres	Cautions	Résultat
Filiales (plus de 50 %)					
Europcar International SASU (FRANCE)	110 000	100 %	1 241 195	-	59 358
	39 310	-	1 158 986	-	(45 622)
EC Participations	18 510	100 %	185 010	-	224
	14 081	-	136 864	-	14 907
Participations (10 à 50 %)	-	-	-	-	-

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

À l'Assemblée Générale
Europcar Mobility Group
13 *ter* Boulevard Berthier
75017 PARIS

Opinion

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits. C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 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 relatif aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des titres de participation

Risque identifié	Notre réponse
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 2021 est de 1 296 m€ (soit 51 % 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.	Nos procédures ont principalement consisté à : • prendre connaissance du processus d'élaboration des plans d'activités utilisés par la direction pour déterminer la valeur recouvrable ; • comparer les principales hypothèses retenues par la direction avec les performances passées et apprécier les évolutions entre les prévisions passées et les réalisations effectives ; • apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs d'utilité des titres de participation au regard des méthodes d'évaluation généralement admises ; • examiner et corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme et taux d'actualisation ; • tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la direction ; • réaliser nos propres analyses de sensibilité. Nous avons apprécié, avec le support de nos propres experts en évaluation financière : • les taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) utilisés pour actualiser les flux de trésorerie ; • le taux de croissance à long terme utilisé pour déterminer les valeurs terminales. Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.3 et 10 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 conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la 16e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars SA dans la 9e année, dont chacun 7 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 3 mars 2022

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit Romain Dumont	MAZARS Guillaume Devaux

3.7 INFORMATIONS RELATIVES AU DÉLAI DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET CLIENTS DE LA SOCIÉTÉ MÈRE EUROPCAR MOBILITY GROUP SA

Au 31 décembre 2021

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en milliers d'euros)	**Échéance à 0 jour**	**Échéance entre 1 et 30 jours**	**Échéance entre 31 et 60 jours**	**Échéance entre 61 et 90 jours**	**Échéance plus de 91 jours**	**Total (1 jour et plus)**
A. Tranche de retard de paiement Nombre de factures concernées	55	1	0	0	8	9
Montant total des factures concernées HT	794	1	0	0	14	15
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0.030 %	0 %	0 %	0,00 %	0.0005 %	0.0005 %
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	Délais contractuels de 60 jours fin de mois date de facture					

Au 31 décembre 2021

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
(en milliers d'euros)	Échéance à 0 jour	Échéance entre 1 et 30 jours	Échéance entre 31 et 60 jours	Échéance entre 61 et 90 jours	Échéance 0 plus de 91 jours	Total (1 jour et plus)
A. Tranche de retard de paiement Nombre de factures concernées	20				6	6
Montant total des factures concernées TTC	1 719	0	0	0	232	232
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice	0 %	110.88 %	0 %	0 %	0 %	0 %
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	Délais contractuels de 30 jours fin de mois date de facture					

3.8 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2022

L'ensemble des prévisions présentées dans ce chapitre ont été arrêtées à la date du 25 avril 2022.

Dans le contexte de volumes toujours limités par la pénurie de véhicules, d'une augmentation de la base de coûts (flotte et inflation globale) et de la difficulté à estimer l'impact global du conflit Ukrainien, le Groupe n'est pas en mesure de fournir des perspectives pour 2022 et au-delà.

Cependant, le Groupe est en bonne voie dans le déploiement de sa feuille de route stratégique avec déjà des premiers bénéfices concrets en 2021. Cette évolution s'accélèrera tout au long de l'année 2022 avec un accent mis sur la digitalisation de l'expérience client et des opérations. Le Groupe est confiant dans sa capacité à délivrer une croissance durable et rentable à long terme.

3.9 INFORMATION SUR LES TENDANCES À MOYEN TERME

Les enjeux du secteur de la mobilité restent importants entre l'usage vs la propriété, la recherche de solutions adaptées à un besoin, des solutions plus éco-responsables en utilisant des moyens plus digitaux et agiles. C'est l'enjeu dessiné dans le plan de transformation « Connect » engagé par le groupe qui doit lui permettre de retrouver à horizon 2023 des revenus proches de 2019.

3.10 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Se référer au Chapitre 3.4 Comptes consolidés du présent Document Universel d'Enregistrement, section 1.2 Principaux événements de la période.

4 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1	INTRODUCTION	244
4.2	PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE	252
4.3	RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE	258
4.4	ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE	261
4.5	AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT	268
4.6	PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE	276
4.7	TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES ATTENDUES DANS LE CADRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	281
4.8	NOTE MÉTHODOLOGIQUE	286
4.9	RAPPORTS DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI) EUROPCAR MOBILITY GROUP	288

4.1 INTRODUCTION

4.1.1 Modèle de création de valeur d'Europcar Mobility Group

Le modèle de création de valeur d'Europcar Mobility Group est présenté en introduction du Document d'Enregistrement Universel.

4.1.2 *Commit Together*, notre programme de Responsabilité Sociétale d'Entreprise

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 Raison d'Être du Groupe :

- offrir des alternatives attractives à la possession d'un véhicule individuel, de manière responsable et durable :

  Responsable :

  - en contribuant à une mobilité sûre des personnes et des biens,
  - en rendant la mobilité flexible et accessible à tous,
  - en offrant un complément naturel aux transports en commun et à la micromobilité ;

  Durable :

  - en faisant partie de la solution vers un monde bas carbone,
  - en faisant partie intégrante de la chaîne de valeur des entreprises et organisations et en contribuant aux économies locales.

Notre Groupe a déjà au cœur de son ADN – à travers son activité historique – la volonté de promouvoir la mobilité responsable et durable. Avec *Commit Together*, nous sommes engagés dans une démarche de progrès en fixant des objectifs, en prenant des engagements et en associant nos parties prenantes à cette dynamique.

Les engagements du programme *Commit Together* sont intégrés aux objectifs des dirigeants visant à soutenir la mise en œuvre de ses actions.

En se concentrant sur 4 priorités principales, le programme *Commit Together* soutient à la fois la Raison d'Être du Groupe, ainsi que sa stratégie année après année.

Rendre la mobilité accessible

Nous sommes convaincus que la mobilité est un vecteur d'inclusion sociale et dans ce cadre, l'accès à la mobilité est clé. C'est pourquoi Europcar Mobility Group propose une gamme d'offres variées, destinées à couvrir tous les besoins des clients, quels que soient leur budget et leur contrainte, visant à rendre la mobilité accessible au plus grand nombre.

Par ailleurs, les activités déployées par le Groupe au titre de la solidarité sont également axées sur l'accès à la mobilité, et visent à soutenir les personnes à mobilité réduite ainsi que les personnes en situation précaire, quelle que soit l'origine de leur précarité.

Temps fort 2021

- la crise du Covid-19 ayant continué à impacter l'année 2021, Europcar Mobility Group a poursuivi ponctuellement la mise à disposition de véhicules pour les personnels de santé et/ou associations œuvrant sur les effets de la pandémie (ex : associations de lutte contre la précarité des étudiants) ;
- le Groupe a également étendu le principe du prêt de véhicules aux personnes victimes de violences conjugales : à ce titre, le Groupe a souhaité établir en France un partenariat avec l'association « Premier pas » pour pouvoir mettre à disposition des véhicules à titre gratuit facilitant le déménagement des victimes et leur transition vers une vie sans violence ;
- enfin, le Groupe travaille sur l'accessibilité de son service client aux personnes sourdes ou malentendantes : à ce titre, il s'est associé avec DEAFI, un centre de relation client adapté aux personnes sourdes ou malentendantes. Projet pilote en France et en Belgique, ce service est opéré par des Vidéo-Conseillers Clients, eux-mêmes sourds ou malentendants, qui traitent en direct les demandes des clients sourds, en Langue des Signes Française (LSF) *via* webcam ;
- Europcar Mobility Group Espagne soutient le projet « Reconduce tu futuro » lancé avec la Fundación Randstad, pour aider les personnes en situation de handicap à obtenir gratuitement leur permis de conduire à Madrid. Pour les bénéficiaires, le fait d'avoir un permis de conduire améliore leur employabilité en leur permettant d'accéder plus facilement et de manière plus autonome à leur lieu de travail. Europcar Mobility Group et la Fundación Randstad collaborent depuis 2018 pour améliorer l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, à travers des actions de sensibilisation, des conférences et du bénévolat.

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 attractives à la possession de véhicules et en contribuant ainsi à réduire le nombre de véhicules sur les routes et dans les villes.

Par ailleurs, le Groupe a articulé son plan de transformation « CONNECT » autour de l'ambition d'être dans les années à venir un acteur majeur de la mobilité durable. Cela implique la mise en œuvre d'actions spécifiques visant à réduire l'empreinte carbone du Groupe.

Temps fort 2021

- après son adhésion à l'initiative *Science Based Targets* en 2019, le Groupe renforce en 2021 son approche de la mobilité durable avec le lancement d'un plan de réduction carbone systémique– suivi par un Steerco dédié – et l'intégration de ce plan dans le plan stratégique « CONNECT » du Groupe. Ce plan de réduction carbone à horizon 2030 couvre l'ensemble des activités émissives du Groupe autour de 7 leviers d'action, parmi lesquels le plus important est celui de l'électrification de sa flotte ;
- en septembre 2021, Europcar Mobility Group franchit une nouvelle étape clé dans la mise en œuvre de son plan de réduction des émissions carbone, avec une émission obligataire « Sustainability-linked », réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable : la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024. De plus, le Groupe se fixe comme objectif, 20 % de véhicules électrifiés – électriques et plug-in hybrid (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024.

Être un employeur responsable

Le Groupe est convaincu que sa performance est étroitement liée à l'engagement ainsi qu'à la diversité et au développement de ses collaborateurs.

C'est sur ces trois piliers que le Groupe fonde sa responsabilité en tant qu'employeur et déploie ses efforts, tout en intégrant au fil de l'eau les grandes mutations sociétales impactant la sphère du travail.

Temps fort 2021

Europcar Mobility Group est, par nature, un Groupe qui se distingue par la diversité des profils de son corps social. Afin de continuer à faire de cette diversité tant une valeur qu'un facteur de performance, un accent particulier a été mis sur l'égalité professionnelle H/F en 2021. Deux actions phares ont été menées :

1) la mise en place d'un module de formation en ligne sur la thématique Diversité/Inclusion/Equité, à destination des managers du Groupe, spécialement conçu pour leur permettre de prendre conscience des biais inconscients pouvant potentiellement mener à des situations bloquantes/freinantes pour le développement des carrières des femmes au sein de l'entreprise ;
2) la réalisation d'une enquête sur l'égalité H/F au sein du Groupe, par le réseau interne Women in Mobility (WOMOB) en vue de collecter le ressenti des collaborateurs sur des questions telles que les salaires, l'accès aux promotions, la parentalité, les biais inconscients… A l'issue de la restitution des résultats, deux séances de *live chats* sur Facebook Workplace (le réseau social interne du Groupe), ont permis aux collaborateurs de poser toutes leurs questions à la Directrice Générale et au Directeur des Ressources Humaines du Groupe et d'identifier des axes de progrès. Ces actions ont pu porter leur premiers fruits, avec notamment la progression des entités France du Groupe en terme de notation dans l'index égalité hommes – femmes au titre de l'année 2021 : de 74 points en 2019 à 94 points en 2021 pour les effectifs Europcar Mobility Group France, et de 81 points en 2020 à 86 points pour les effectifs du siège Groupe (basé en France).

Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à faire vivre, au quotidien, notre éthique professionnelle, facteur clé pour renforcer la confiance et la fidélité de nos clients et de nos partenaires.

Le Groupe souhaite renforcer l'implication de ses parties prenantes (internes, externes) dans ses engagements pris dans le cadre de son Code d'éthique, ainsi que par l'intégration croissante de la RSE dans ses relations fournisseurs. Cette volonté se reflète dans la mise en œuvre d'outils et programmes dédiés ainsi que dans le déploiement régulier de campagnes de formation/sensibilisation.

Temps fort 2021

- en vue d'une maîtrise croissante de sa chaîne de valeur, Europcar Mobility Group a déployé en mai 2021 avec son partenaire Ecovadis, un *process* d'évaluation de la performance RSE de ses fournisseurs dans le cadre d'un programme d'achats responsables. Cette initiative va permettre au Groupe de s'assurer de l'alignement de ses partenaires sur des critères RSE à travers une cartographie des risques et des opportunités en matière d'achats et de RSE ;
- un programme d'*e-learning* dédié a été lancé dans le but de former les collaborateurs du Groupe aux différents enjeux et aspects liés aux sanctions financières, aux règles applicables en matière d'éthique et de corruption. 83,5 % des collaborateurs ont suivi cette formation en 2021.

4.1.3 Contribution du programme *Commit Together* aux Objectifs du Développement Durable des Nations Unies (ODD)

En 2005, le Groupe est le premier acteur du secteur de la location de véhicules à avoir adhéré aux principes du Global Compact des Nations Unies. Depuis cette date, le Groupe réaffirme chaque année son engagement 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.

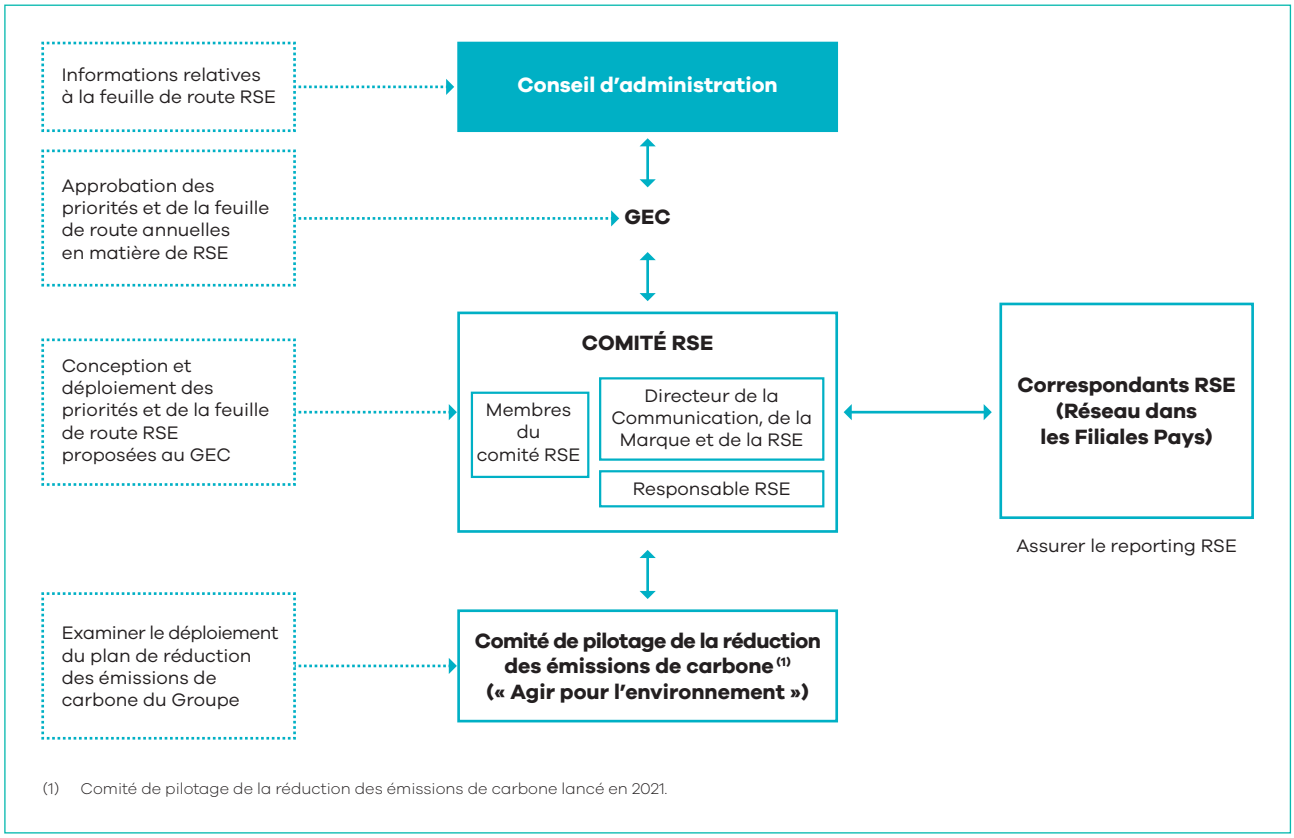
Le Groupe s'engage ainsi à contribuer aux objectifs suivants pour lesquels il considère détenir des leviers d'action pertinents, à savoir :

Programme *Commit Together*	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
Rendre la mobilité accessible								
Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel					■	■	■	
Veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou le budget de nos clients					■	■	■	
Être un employeur responsable								
Déployer une gestion des Ressources Humaines dynamique		■		■				
Développer une politique sociale favorisant le dialogue		■		■				
Faire de la diversité un levier de performance du Groupe		■						
Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs	■			■				
Agir pour l'environnement								
Mesurer l'empreinte carbone du Groupe			■			■	■	■
Déployer un plan de réduction carbone pour s'aligner sur la trajectoire carbone du Groupe			■		■	■	■	■
Partager notre éthique professionnelle								
Proposer un service aux meilleurs standards de sécurité					■			■
Viser un haut niveau de satisfaction client								
Sourcer de manière responsable							■	
Exercer un devoir de vigilance				■				
Lutter contre la corruption				■				
Piloter notre éthique professionnelle				■				

4.1.4 Gouvernance et organisation de la RSE

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.

La gouvernance RSE du Groupe s'articule de la façon suivante :



(1) Comité de pilotage de la réduction des émissions de carbone lancé en 2021.

4.1.5 Performance ESG du Groupe

En 2021, la poursuite du déploiement du programme *Commit Together* a permis au Groupe d'améliorer ses notations extra-financières.

	Description	Notes	Classements 2021
MSCI	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.	AA Echelle de notation de CCC à AAA	Note **stable** par rapport à 2020 Statut « Leader »
Moody's ESG Solutions	Vigeo Eiris est un fournisseur mondial indépendant de recherche et de services ESG pour les investisseurs, les organisations publiques et privées et les ONG. Il fournit une aide à la décision financière et managériale, permettant à ses clients de prendre des décisions d'investissement plus éclairées en vue d'une performance à moyen et long terme	60 Echelle de notation sur 100	Passage de **61 à 60**, représentant une baisse de 1 point par rapport à 2020 **4e sur 21 des entreprises du secteur**
CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION	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 Echelle de notation de D- à A	Note stable par rapport à 2020, performance supérieure à la moyenne sectorielle, **Europcar Mobility Group met en place des actions suivies sur les enjeux climatiques**
SUSTAINALYTICS	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.	12,1 Echelle de notation de 40+ à 0 (échelle inversée : 0 = risque négligeable et 100 = risque sévère)	Note stable par rapport à 2020 : **Passage à la 1e position sur les 339 entreprises** évaluées dans le secteur du transport (2e sur 327 en 2020). **Un risque ESG toujours maîtrisé par le Groupe**
ecovadis GOLD 2021 ecovadis Sustainability Rating	EcoVadis propose un service d'évaluation complet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, *via* une plateforme SaaS globale. La notation EcoVadis s'intéresse à un vaste spectre de systèmes de management extra- financiers autour des thèmes suivants : Environnement, Social & Droits de l'Homme, Éthique et les Achats Responsables. Chaque entreprise est évaluée sur des problématiques essentielles en fonction de sa taille, de sa localisation et de son secteur d'activité.	72 Echelle de notation sur 100	**+2 points** par rapport à 2020 Médaille « Gold » Score global supérieur à 98 % des entreprises évaluées Top 1 % sur les thématiques environnementales Top 7 % des entreprises de son secteur

	Description	Notes	Classements 2021
ISS ESG	ISS ESG permet aux investisseurs de développer et d'intégrer des politiques et des pratiques d'investissement responsable, de s'engager sur les questions d'investissement responsable et de surveiller les pratiques des entreprises de portefeuille. Il fournit également des données climatiques, des analyses et des services de conseil pour aider les acteurs des marchés financiers à comprendre, mesurer et agir sur les risques liés au climat dans toutes les catégories d'actifs.	C Echelle de notation de D- à A+	**Note stable** par rapport à 2020 Score supérieur à la moyenne sectoriel sur les thématiques de prévention de la pollution, de la protection de l'environnement, des standards et conditions de travail ainsi que de la responsabilité des clients et des parties prenantes.
Gaïa	Gaia Rating est l'agence de notation d'EthiFinance. C'est un point de rencontre pour les petites et moyennes entreprises et leurs investisseurs. Sa notation permet aux acteurs financiers d'identifier les entreprises performantes et d'intégrer des critères ESG dans leurs décisions d'investissement.	77 Echelle de notation sur 100	**+2 points** par rapport à 2020 Top 100 des 400 sociétés notées par Gaïa (macro-secteur Service, France) Top 30 des 78 sociétés notées par Gaïa (secteur Industrie, France) Top 5 sous-secteur Transports (France) **70e sur les 178 entreprises** de la catégorie Chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL
UN GLOBAL COMPACT

Europcar Mobility Group atteint le niveau « Advanced » du UN Global Compact

Depuis 2005, Europcar Mobility Group est engagé auprès de l'initiative de responsabilité sociétale du Global Compact des Nations Unies et de ses 10 principes autour des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Ce Pacte Mondial des Nations Unies (UN Global Compact) est l'une des plus grandes initiatives internationales d'engagement en termes de développement durable. Regroupant plus de 13 000 participants dans 170 pays, près de 70 réseaux locaux dans le monde assurent une relation de proximité avec les membres et une mobilisation nationale.

En 2005, Europcar Mobility Group 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 Dix 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 contribuer à la réalisation des 17 Objectifs Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

En 2021, Europcar Mobility Group est fier d'annoncer qu'il qualifie son *reporting* annuel (Communication sur le Progrès, COP) au niveau « Advanced », le plus haut niveau de *reporting*, qui justifie l'adoption d'un éventail de bonnes pratiques liées aux principes du Global Compact. À ce titre, le Groupe rejoint un espace privilégié de dialogue, de réflexion et d'apprentissage collectif, pour continuer à avancer sur les critères du niveau « Advanced ». Pour Europcar Mobility Group, cette reconnaissance est le reflet de la maturité grandissante de sa démarche de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), renforcée par le lancement de son programme « Commit Together » en 2017.

4.1.6 Taxonomie verte

4.1.6.1 Taxonomie verte

Le 18 juin 2020, l'Union européenne a adopté le règlement « Taxonomie » (EU 2020/852). L'objectif de la Taxonomie européenne est double (i) inciter les entreprises à déterminer leur positionnement par rapport à la trajectoire de transition durable de l'UE et, ce faisant, (ii) permettre aux acteurs financiers de prioriser l'allocation de financements aux projets et actifs reconnus comme étant les plus contributifs à cette trajectoire. Le règlement crée une classification (taxonomie) des activités économiques selon leur potentiel de contribution aux 6 objectifs environnementaux définis par l'UE (d'où l'appellation commune de « Taxonomie verte ») :

1) Atténuation du changement climatique ;
2) Adaptation au changement climatique ;
3) Protection et utilisation durable des ressources aquatiques et marines ;
4) Transition vers une économie circulaire ;
5) Prévention et contrôle de la pollution ;
6) Protection et restauration de la biodiversité des écosystèmes.

Seuls les objectifs climat sont pris en compte pour l'exercice 2021. Des dispositifs allégés ont été prévus pour la première année d'application en 2022 (au titre de l'exercice 2021). Les 4 autres objectifs seront pris en compte pour la clôture des comptes 2023.

Le règlement impose aux entreprises d'identifier au sein de leur portefeuille d'activités celles qui correspondent à cette classification (« activités éligibles ») et d'indiquer la part qu'elles représentent dans leur activité globale. La mise en œuvre de la Taxonomie requiert ainsi d'analyser le positionnement des activités de l'entreprise vis-à-vis de ce Règlement et de publier des informations sur la conduite et les résultats de cette analyse.

4.1.6.2 Mécanisme de la taxonomie européenne et impact pour les entreprises

La Taxonomie repose sur une démarche en trois temps que devront suivre toutes les entreprises concernées :

- analyse d'éligibilité : sont dites « éligibles » les activités explicitement listées par la Taxonomie ;
- analyse d'alignement : les activités éligibles de « alignées » à la Taxonomie – donc aux objectifs environnementaux de l'UE – lorsqu'elles satisfont 3 exigences :
  1) contribuer substantiellement à au moins un des 6 objectifs environnementaux,
  2) ne causer de préjudice important à aucun autre des 6 mêmes objectifs environnementaux, et
  3) respecter des garanties minimales de respect des droits de l'Homme, régies par les principes directeurs de l'OCDE, l'ONU et l'Organisation Internationale du Travail.

Des critères d'analyse précis sont définis dans les actes délégués pour chacune des activités économiques.

- Analyse de contribution : une fois les activités « alignées » identifiées, l'entreprise doit calculer et publier la part que ces activités alignées représentent dans son activité globale, illustrant ainsi son degré d'alignement à la trajectoire de transition de l'UE.

Les premières dispositions sont entrées en vigueur le 1er janvier 2022 et concernent toutes les entreprises déjà soumises à la publication d'une Déclaration de Performance Extra-Financière. Seule l'analyse d'éligibilité est requise pour l'exercice 2021, dont notamment la publication des 3 indicateurs clés de performance suivants : part du chiffre d'affaires, des Opex et Capex éligibles à la Taxonomie verte.

4.1.6.3 Présentation de la méthodologie du Groupe

Entrée en vigueur au 1er janvier 2022, c'est donc la première année où le Groupe est assujetti à ces nouvelles obligations. Les principes de la Taxonomie verte sont définis par les deux règlements :

1) Le règlement (UE) 2020/852 établit le cadre général permettant de déterminer si une activité économique peut être considérée comme durable sur le plan environnemental, aux fins de la détermination du degré de durabilité environnementale d'un investissement. Il s'applique aux mesures, adoptées par l'Union ou par les États membres, qui imposent des exigences aux acteurs des marchés financiers ou aux émetteurs en ce qui concerne les produits financiers ou obligations d'entreprises offerts comme durables sur le plan environnemental, aux acteurs des marchés financiers qui proposent des produits financiers, et aux entreprises qui doivent publier une déclaration non financière ou une déclaration non financière consolidée ;
2) Le règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complète le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux.

Les grandes étapes du projet sont décrites ci-dessous :

1) **Définition du périmètre d'analyse**, couvrant la vérification de l'exhaustivité du périmètre d'analyse puis le renseignement des codes NACE (ou équivalent) dans chaque filiale ;
2) **Identification des exclusions :** certains codes NACE décrivant des activités éligibles au titre de la Taxonomie correspondent à des entités légales qui n'ont pas d'activité commerciale ou bien dormantes. Par ailleurs, 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 des entités *ad hoc* immatriculées en France. Le Groupe consolide toutes les entités Securitifleet et Goldfleet,

Bien que répondant au code NACE N77.11, il a été décidé d'exclure les Entités *ad hoc* consolidées car elles n'exercent pas d'activité commerciale ;

3) **Construction des indicateurs financiers :** les données financières présentées sont issues des comptes au 31 décembre 2021. Le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers. Le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissements et dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle.

4.1.6.4 Activités du Groupe éligibles au titre de la Taxonomie verte

La majorité des entités juridiques du Groupe répond au code NACE N77.11, correspondant à la location et location-bail de véhicules automobiles, le métier historique du Groupe. Les activités d'autopartage sont également regroupées sous ce code NACE.

Le Groupe a donc évalué son exposition aux activités économiques de la Taxonomie suivantes pour les deux objectifs « Atténuation et adaptation au changement climatique » :

- transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs (6.3) ;
- exploitation de dispositifs de mobilité des personnes, cyclo logistique (6.4) ;
- transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (6.5).

4.1.6.5 Indicateurs clés de performance

Les Indicateurs clés de performance – Revenue, OPEX et CAPEX résultant de l'analyse d'éligibilité pour Europcar Mobility Group sont les suivants :

(en millions d'euros)	Année 2021
Chiffre d'affaires du Groupe	2 272
dont revenus éligibles	96 %
OPEX	278
dont OPEX éligibles	97 %
CAPEX (1)	2 425
dont CAPEX éligibles	94 %

(1) Les CAPEX liés à flotte sont inclus dans l'analyse d'éligibilité.

4.2 PRINCIPAUX RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS DU GROUPE

4.2.1 Introduction

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 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.

L'identification et la classification des risques extra-financiers ont été réalisées par les directions du Groupe concernées par les aspects environnementaux, sociaux, de droits de l'homme et de corruption.

- une cotation objective et rigoureuse de ses risques extra-financiers est réalisée annuellement. Celle-ci a été établie selon deux critères business retenus également dans la classification des « facteurs de risques Groupe » :
  1) la fréquence du risque correspond à la probabilité d'occurrence du risque ou de l'opportunité dans une échelle de temps définie,
  2) la gravité du risque sur les activités d'Europcar Mobility Group ; correspond à l'impact du risque en termes d'image, de business, de réglementation ou encore d'exposition financière ;

- suite à cet exercice de classification, 7 risques et 2 opportunités ont été considérés comme « principaux ». Ils sont détaillés, ainsi que les politiques et dispositifs associés, dans le tableau ci-dessous.

En 2021, le risque lié à la crise du Covid-19 a été intégré et les cotations ont été revues en tenant compte du contexte. L'impact du risque Covid-19 sur notre business est traité dans le Chapitre 2 dédié aux risques. Pas de changement majeur à signaler par rapport à l'an passé. À noter cependant que « Nouveaux usages et attentes des clients » initialement identifié comme une opportunité a également été intégré en tant que risque en 2021.

Pour chacun de ces risques et opportunités, **Europcar Mobility Group a mis en place un ensemble de politiques associées, d'actions et d'indicateurs de performance** permettant de suivre les progrès réalisés. **Ces indicateurs sont matérialisés** tout au long de ce Chapitre par **le symbole suivant :** ★. Ils sont réunis au sein d'un même programme *Commit Together* mentionné plus haut et présenté plus en détail dans les parties suivantes (Section 4.3 et suivantes). Une table de correspondance figure à la partie 4.7 du présent Chapitre. Les précisions méthodologiques sont présentées dans la partie 4.8 du présent Chapitre.

4.2.2 Dashboard des risques/opportunités

Types de risques/ Opportunités	Description du risque	Description de l'opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2020	Résultats 2021
Changement climatique et acceptabilité des solutions de mobilité	Pour mémoire : près de 30 % des émissions de gaz à effet de serre en Europe sont liées au secteur du transport, qui est également le plus énergivore. Les services de mobilité y contribuent, avec une empreinte carbone croissante, compte-tenu de l'urbanisation massive et l'augmentation des déplacements des personnes dans le monde. Dans ce contexte, les citoyens et clients développent progressivement une aspiration pour des solutions de mobilité plus respectueuses de l'environnement. Si le Groupe ne parvenait pas à se positionner comme un acteur de premier plan dans la transition vers un monde bas carbone, en proposant des solutions adaptées, il pourrait être considéré comme faisant partie du « monde ancien » et être devancé par une concurrence ayant pris le virage de la mobilité durable à temps.	De par son activité historique de location de véhicules, le Groupe propose des alternatives à la possession de véhicules individuels, contribuant ainsi à réduire le nombre de véhicules en ville et sur les routes. L'extension naturelle de la location de véhicules est l'autopartage : une solution qui vise à favoriser le modèle du partage versus le modèle de la possession, dans les zones urbaines. Ces activités que le Groupe opère et développe se positionnent comme autant de solutions contribuant à la transition vers un monde bas carbone. Et avec une part croissante de véhicules « verts » dans sa flotte dans les années, ce positionnement du Groupe en tant qu'acteur de la mobilité durable sera renforcé.	**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Agir pour l'environnement** Déployer un plan de réduction carbone pour s'aligner sur la trajectoire carbone du Groupe	Rejets de gaz à effet de serre (*pour des raisons de changement de méthodologie, la comparaison est faite par rapport à l'année de référence 2019)	(Base year 2019) 3 217 211 teq CO_2	2 626 737 teq CO_2
				Émissions moyennes de CO_2/km des véhicules *(g/véhicules)* ★	130 g	147 g
				Part des filiales opérationnelles ayant initié la certification ISO 14001 ★	8 Filiales Pays	7 Filiales Pays
				Durée moyenne de détention des véhicules au sein de la flotte ★	10,7 mois	13,4 mois
				Part des véhicules hybrides rechargeables et électriques dans la flotte en 2021 ★	4 % N.B : chiffre incluant les véhicules électriques, hybrides rechargeables et hybrides	1,66 % (2) N.B : cet indicateur a été mis à jour en 2021 pour exclure les véhicules hybrides de ce comptage
				Nombre de kilomètres réalisés par des véhicules hybrides rechargeables et électriques au cours de l'année	135 Mkm (soit 2 % des km parcourus) 84 Mkm (soit <1 % des km parcourus)	73 Mkm (soit 1 % des km parcourus) N.B : cet indicateur a été mis à jour pour exclure les véhicules hybrides de ce comptage

Types de risques/ Opportunités	Description du risque	Description de l'opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2020	Résultats 2021
Empreinte environnementale et pression réglementaire	Historiquement et à l'heure actuelle, les lois et les réglementations internationales visent à limiter les émissions de gaz à effet de serre, en fixant des plafonds/seuils et en taxant les entreprises considérées comme émettrices. Dans un secteur tel que la mobilité, l'évolution de la réglementation est particulièrement dynamique. Cette évolution rapide pourrait dans les années à venir contraindre davantage le Groupe dans l'exercice de ses activités, avec des impacts sur ses coûts et ses résultats d'exploitation. Par exemple, les régulateurs pourraient fixer des objectifs d'émission pour les entreprises du secteur mobilité, à l'instar de la CAFE appliquée aux constructeurs automobiles.			Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement	7,4 %	Non disponible
Ressources Humaines et gestion des talents	Le cœur de métier du Groupe est le service. Pour assurer ce service, le Groupe met en œuvre un certain nombre de savoir-faire spécialisés : achat de véhicules, logistique, développement IT, développement de produits digitaux… Près de 75 % du chiffre d'affaires Groupe est réalisé à travers ses plateformes digitales (sites et applications). La performance du Groupe est donc étroitement liée à sa capacité à attirer et retenir des savoir-faire spécialisés. Enfin, quel que soit le contexte économique, social et sanitaire des pays dans lequel il opère, le Groupe continue de veiller à la santé et la sécurité de ses collaborateurs par la mise en place de dispositifs tels que fournir de l'équipement de protection, promouvoir le télétravail, faire de la prévoyance par la mise à disposition de cellules psychologiques, en fonction des besoins et situations.		**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Être un employeur responsable** • Attirer les talents, les développer et accompagner la carrière des collaborateurs • Programme « Valeurs »	Taux de fréquence des accidents du travail ★	12,72	11,84
				Effectif total et répartition des salariés H/F ★	9 233 Femmes : 3 952 Hommes : 5 278	8781 Femmes : 3 685 Hommes : 5 096
				Embauches et départs ★	Embauches : 1 034 Départs : 3 942	Embauches : 2529 Départs : 2846
				Rémunérations et leur évolution ★	292,5 M€	320,9 M€
				Part de collaborateurs ayant suivi une formation ★	72 %	95 %
				Part du capital détenu par les salariés ★	0,4 %	0.08 %

Types de risques/ Opportunités	Description du risque	Description de l'opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2020	Résultats 2021
Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe	Pour opérer un service à grande échelle sur tous ses territoires, mais de manière très granulaire et très personnalisée auprès de chaque client, le Groupe a besoin de l'engagement de ses collaborateurs. Dans un secteur de la mobilité en pleine transformation, le Groupe est amené à évoluer rapidement et à adapter constamment sa stratégie aux mutations de son écosystème. Ces transformations et adaptations rapides peuvent être source de difficultés de compréhension de la part des collaborateurs du Groupe ainsi que d'une baisse de l'engagement. Enfin, pour garantir l'efficacité des *process* et des délais de production optimaux, le Groupe doit adapter régulièrement son organisation et sa gouvernance.		**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Être un employeur responsable** • Déployer une gestion des Ressources Humaines dynamique • Développer une politique sociale favorisant le dialogue • Faire de la diversité un levier de performance du Groupe	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen ★	80 %	84 %
Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement	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…). • l'évolution des réglementations liées aux relations d'affaires et notamment au devoir de vigilance impose au Groupe de mettre en place les actions et mécanismes nécessaires pour prévenir tout manquement aux règles éthiques au sein de sa chaîne d'approvisionnement.		**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Partager notre éthique professionnelle** • Sourcer de manière responsable • Exercer un devoir de vigilance	Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE ★	0 %	0 % N.B : l'année 2021 a été consacrée au développement de l'outil d'évaluation des fournisseurs, en partenariat avec Ecovadis, et qui sera effectif début 2022.
Lutte contre la corruption et la fraude	Le Groupe est présent (directement ou par le biais de franchises, d'agents ou de partenariats) dans plus de 140 pays, avec 3500 stations au total. De ce fait, le Groupe est à la fois exposé à des contextes nationaux très variés et soumis à une grande diversité de lois, règlements locaux, nationaux et internationaux, notamment en matière de lutte contre la corruption et la fraude. Malgré un suivi et une veille des réglementations auxquelles le Groupe est soumis, des modifications législatives, réglementaires, jurisprudentielles ou tout changement dans les pratiques décisionnelles des autorités compétentes peuvent amener à engager la responsabilité du Groupe en termes de conformité.		**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Partager notre éthique professionnelle** • Piloter notre éthique professionnelle • Lutter contre la corruption	Part des collaborateurs du Groupe ayant complété l'*e-learning* compliance	Non disponible	83.5 %

Types de risques/ Opportunités	Description du risque	Description de l'opportunité	Politiques associées	Indicateurs clés de performance	Résultats 2020	Résultats 2021
Nouveaux usages et attentes des clients	La satisfaction client est au centre des préoccupations du Groupe. Globalement ce risque est identifié de façon récurrente en raison de l'hyper-communication de la société dont un support non maîtrisé que sont les réseaux sociaux. L'impact d'un contenu négatif peut avoir une large diffusion et nuire à la réputation du Groupe. Ce risque est dû à la complexité du modèle d'affaires d'Europcar Mobility Group. Le contexte de la crise du Covid-19 est venu renforcer les attentes et standards de la clientèle en matière de santé/ sécurité : offre sans contact, désinfection des véhicules et normes de sécurité sont autant d'éléments à intégrer pour faire face à la concurrence et fidéliser nos clients.	Face au phénomène d'urbanisation provoquant des problématiques de congestion et de pollution des villes, de nouveaux usages de mobilité émergent, tendant à se substituer au modèle de la possession d'un véhicule individuel comme par exemple l'autopartage ou la location longue durée. Ces nouveaux usages ont des motivations à la fois écologiques et économiques. Par ailleurs, la crise sanitaire liée au Covid-19 a renforcé un certain nombre de besoins et d'attentes des clients en termes de mobilité : renforcement des usages digitaux, nouvelles normes de sécurité et de sans contact, attente de services simples et flexibles, aspiration pour une mobilité plus durable, plus respectueuse de l'environnement. Le Groupe, de par sa raison d'être, ses atouts et sa palette de solutions de mobilité variées, répondant à différents cas d'usage, est bien positionné pour satisfaire ces nouveaux usages et ces nouvelles attentes.	**Partie intégrante du programme RSE *Commit Together* – Rendre la mobilité accessible et partager notre éthique professionnelle** **Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible :** • proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel ; • veiller à l'accessibilité de nos offres quels que soient le besoin ou budget de nos clients ; • viser un haut niveau de satisfaction client.	Catalogue des offres marketing ★ Catalogue des solutions de mobilité ★ *Net Promoter Score* (NPS) ★	51,8	52,1[1]

(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 41,1% pour l'année 2021 vs. 44,1% en 2020 (voir détails Chapitre 1 – section 1.4.4.2, Satisfaction Clients).

(2) Pour cet indicateur, le périmètre est la flotte totale du Groupe (hors Luxembourg et Fox).
Le Groupe rapporte également le % de véhicules électriques et de véhicules hybrides rechargeables sur le périmètre des pays représentant 75% du chiffre d'affaires total du Groupe (France, Allemagne, Belgique, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Danemark, Portugal, Norvège, Finlande et Irlande) = 1,85% en 2021.

4.2.3 Tableau de correspondance pour la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD)

Thématique	Recommandations de la TCFD	Source de l'information dans CDP 2021
Décrire la gouvernance de l'organisation concernant les risques et opportunités relatifs au climat.	a) Décrire la supervision des risques et opportunités relatifs au climat par le Conseil d'administration.	C1.1a : positions of the individual on the board with responsibility for climate-related issues C1.1b : details on the board's oversight of climate-related issues
	b) Décrire le rôle du management dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat.	C1.2 : highest management-level position(s) or committee(s) with responsibility for climate-related issues
Décrire les impacts existants et potentiels des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les risques et opportunités relatifs au climat que l'organisation a identifiés pour le court, moyen et long terme.	C2.2a : risk types considered in your organization's climate-related risk assessments C2.3a : risks identified with the potential to have a substantive financial or strategic impact on your business C2.4a : idem for opportunities
	b) Décrire les impacts des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités de l'organisation, sa stratégie et sa planification financière.	C3.3 : influenced your strategy (and business activities) C3.4 : influenced your financial planning
	c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation, en prenant en considération différents scénarios relatifs au climat, y compris un scénario à 2° C ou moins.	C3.2a : climate-related scenario analysis
Décrire comment l'organisation identifie, évalue et gère les risques relatifs au climat.	a) Décrire les processus de l'organisation pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat.	C2.1b : group riskmap and CSR riskmap C2.2 : processs for identifying, assessing and responding to climate-related risks and opportunities
	b) Décrire les processus de l'organisation pour gérer les risques relatifs au climat.	N/A
	c) Décrire comment les processus pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat sont intégrés dans le management des risques de l'organisation.	N/A

Thématique	Recommandations de la TCFD	Source de l'information dans CDP 2021
Décrire les indicateurs et objectifs utilisés pour évaluer et gérer les risques et opportunités relatifs au climat, dans la mesure où l'information est pertinente.	a) Décrire les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en liaison avec sa stratégie et son processus de management des risques.	C9.1 : metrics relevant to your business : – Average g CO_2 emissions/km from vehicles – ISO 14001 certified subsidiaries
	b) Publier les émissions de gaz à effet de serre (GES) de *Scope* 1, *Scope* 2 et, si c'est pertinent, de *Scope* 3, et les risques correspondants.	C6. : émissions data (all scopes)
	c) Décrire les objectifs utilisés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités relatifs au climat, et sa performance par rapport aux objectifs.	C4.1 : emissions target reduction (SBTi) C.4.2b : % of « green » vehicles

4.3 RENDRE LA MOBILITÉ ACCESSIBLE

4.3.1 Les convictions du Groupe en matière de mobilité accessible

Rendre la mobilité accessible

Nous sommes convaincus que la mobilité est un vecteur d'inclusion sociale et dans ce cadre, l'accès à la mobilité est clé. C'est pourquoi Europcar Mobility Group propose une gamme d'offres variées, destinées à couvrir tous les besoins des clients, quels que soient leur budget et leur contrainte, visant à rendre la mobilité accessible au plus grand nombre.

Par ailleurs, les activités déployées par le Groupe au titre de la solidarité sont également axées sur l'accès à la mobilité, et visent à soutenir les personnes à mobilité réduite ainsi que les personnes en situation précaire, quelle que soit l'origine de leur précarité.

4.3.2 Les actions du Groupe en matière de mobilité accessible

4.3.2.1 Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel

Le Groupe s'engage 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 intègre dans sa stratégie 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 investi dans des services d'autopartage *via* Ubeeqo (leader européen de l'autopartage en boucle fermée en BtoB et BtoC) et GoCar (leader de l'autopartage en Irlande).

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 *low cost*, segment loisirs
	InterRent – Location de voitures en Europe, segment loisirs, positionnement *Mid-tier*
	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 (round-trip), pour les particuliers et les entreprises
	GoCar – Leader de l'autopartage en Irlande

4.3.2.2 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 large gamme de véhicules, Europcar Mobility Group veille à proposer des offres innovantes et accessibles à toutes ses catégories de clients, quels que soient leurs besoins ou leurs budgets.

Clients concernés	Détails de l'offre
Étudiants	En France et en Allemagne, Europcar propose des offres dédiées aux étudiants avec des tarifs avantageux pour la location de véhicules de tourisme et d'utilitaires permettant de faciliter notamment les déménagements fréquents des étudiants.
	Au Portugal, la marque Europcar met également à disposition de la location de motos, scooters et vélos afin d'élargir sa clientèle et de subvenir aux besoins de chacun.
Familles	Europcar (en Espagne, Italie et au Danemark) a développé une offre « famille » intégrant la location d'un package adapté (assurance, siège bébé, conducteur additionnel, GPS…).
Personnes à mobilité réduite	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.
	Au Royaume-Uni, Europcar propose des commandes manuelles sur les véhicules automatiques aux locataires à mobilité réduite disposant de l'usage de leurs mains.
	En Australie, la flotte Europcar est dotée de 6 véhicules qui ont la capacité d'accueillir 6 passagers dont un en fauteuil roulant.
	En France, depuis 2019, Europcar est partenaire de Wheeliz, une plateforme de location entre particuliers de véhicules adaptés aux personnes à mobilité réduite. Elle dirige ainsi les besoins de location de voiture de ses clients à mobilité réduite vers ce partenaire.
Personnes attentives aux coûts	La marque Goldcar, leader sur le segment des locations de véhicules « *low cost* » en Europe, propose une expérience de location à prix très attractifs, permettant aux familles et personnes soucieuses de leur budget d'équilibrer leur budget vacances.
	Aux États-Unis, la marque Fox Rent A Car vient étoffer l'offre du Groupe avec un positionnement « value for money » (« bon rapport qualité/prix »).
	Sur le marché Néo-Zélandais, l'offre Keddy répond également aux besoins d'une clientèle à la recherche des meilleurs services aux meilleurs prix.
	Le Groupe propose également une offre de location *Mid-tier* 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 proposés « à la carte ».
	Le Groupe propose régulièrement, *via* sa marque Europcar, des offres « One Way » pouvant démarrer à 1 euro, pour des trajets déterminés. Cette offre constitue un « gagnant-gagnant » : pour le client, un trajet à un coût « symbolique » et pour le Groupe, le trajet effectué par le client va permettre d'éviter des frais de convoyage pour des véhicules ayant au préalable effectué un aller simple et qu'il s'agit de ramener à leur station d'origine. En Allemagne, cette offre est proposée en collaboration avec deux partenaires FlipCar et Movacar : la réservation se fait *via* une application, le véhicule est récupéré dans une agence Europcar et les clients peuvent également accumuler des bonus supplémentaires (échangeables contre des trajets gratuits ou des véhicules *premium* lors de la prochaine réservation).

Focus sur quelques associations et organisations avec qui notre Groupe travaille dans le cadre de l'engagement « Rendre la mobilité accessible »

« Premier Pas » est une association française créée en octobre 2020 par deux amis volontaires et étudiants désirant s'investir auprès des associations de protection des victimes. Elle propose un service de déménagement gratuit pour les personnes victimes de violences au sein du foyer en partenariat avec d'autres associations spécialisées.

En s'associant à cette initiative, Europcar Mobility Group France s'engage dans la durée à fournir des véhicules sans frais de location à l'association « Premier Pas » sur Paris et grande couronne, afin de les aider dans le déménagement des victimes et faciliter ainsi leur transition vers une nouvelle vie.

En France, Europcar Mobility Group accompagne l'Association Cop'1 à distribuer des paniers repas pour les étudiants en grande précarité et dans le besoin suite à la crise sanitaire COVID. Ainsi, un véhicule utilitaire est mis à disposition de l'association depuis mars 2021.

Depuis 2009, Deafi est le pionnier français de la relation client adaptée aux personnes sourdes ou malentendantes. Ce projet à forte dimension sociale a depuis l'origine pour objectif de concilier l'accessibilité des services clients et l'employabilité des travailleurs handicapés.

En octobre 2021, Europcar Mobility Group s'est associé avec DEAFI sur un projet pilote en France et en Belgique, afin de rendre accessible ses services clients aux personnes sourdes ou malentendantes. Ce service est opéré par des Vidéo-Conseillers Clients, eux-mêmes sourds ou malentendants, qui traitent en direct les demandes des clients sourds, en Langue des Signes Française (LSF) *via* webcam.

Europcar Mobility Group Espagne soutient le projet « Reconduce tu futuro » lancé avec la Fundación Randstad, pour aider les personnes en situation de handicap à obtenir gratuitement leur permis de conduire à Madrid. Pour les bénéficiaires, le fait d'avoir un permis de conduire améliore leur employabilité en leur permettant d'accéder plus facilement et de manière plus autonome à leur lieu de travail. Europcar Mobility Group et la Fundación Randstad collaborent depuis 2018 pour améliorer l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, à travers des actions de sensibilisation, des conférences et du bénévolat.

Bagos de Ouro, aide à promouvoir l'éducation des enfants dans la région du Douro (partie nord du Portugal) où la pauvreté et/ou les troubles sociaux sont un problème. Europcar Mobility Group leur prête un véhicule toute l'année pour les aider dans leurs actions au quotidien auprès des bénéficiaires.

Cozinha com Alma, est un service de restauration à emporter, ouvert au public dont les bénéfices permettent de distribuer des repas aux familles en difficulté financière temporaire.

Au cours de l'année 2021, Europcar Mobility Group leur a prêté, à plusieurs reprises, un utilitaire pour transporter de grandes quantités de nourriture dans les écoles, les garderies, les crèches etc.

Durant l'été 2021, le sud de la Belgique a été gravement touchée par des inondations. La commune de Trooz, l'une des villes les plus impactées, a créé un Centre de Solidarité où des personnes pouvaient se porter volontaires pour apporter des vêtements et des produits de première nécessité.

Europcar Mobility Group Belgique a mis à disposition un camion pendant plusieurs jours pour effectuer cette distribution auprès des victimes.

4.4 ÊTRE UN EMPLOYEUR RESPONSABLE

4.4.1 Les convictions du Groupe en matière de gestion des Ressources Humaines

Être un employeur responsable

Le Groupe est convaincu que sa performance est étroitement liée à l'engagement ainsi qu'à la diversité et au développement de ses collaborateurs.

C'est sur ces trois piliers que le Groupe fonde sa responsabilité en tant qu'employeur et déploie ses efforts, tout en intégrant au fil de l'eau les grandes mutations sociétales impactant la sphère du travail.

4.4.2 Les actions du Groupe en matière de gestion des Ressources Humaines

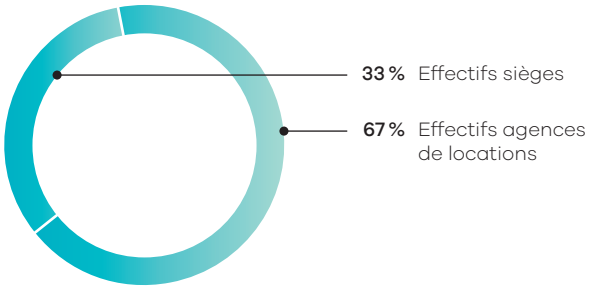
4.4.2.1 Déployer une Gestion des Ressources Humaines dynamique

Europcar Mobility Group est présent à travers ses Filiales Pays dans 18 pays européens ainsi qu'en Australie, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis sur son périmètre direct. 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).

Dans les tableaux et graphiques ci-dessous, la légende suivante s'applique :

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

Répartition des effectifs sièges/agences de location (effectifs physiques au 31 décembre 2021)**



* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

Les effectifs des *Holdings* et du Centre de Services Partagés ont été intégrés aux effectifs des sièges.

Le Groupe doit 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 weekend) 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.

Dans le contexte du Covid-19, les confinements ou mesures sanitaires imposés dans les pays où Europcar Mobility Group opère, ont amené Europcar Mobility Group à faire preuve d'une très grande réactivité et flexibilité en termes de gestion d'effectifs pour servir au mieux les fortes demandes locales du tourisme de loisirs là où le tourisme d'affaires peinait encore à redémarrer.

Répartition des effectifs par pays** (effectifs physiques au 31 décembre)

	2021	
TOTAL	**8781**	**100 %**
Europcar Mobility Group	366	4,17 %
Centre de Services Partagés	329	3,75 %
Allemagne	1720	19,59 %
France	1196	13,62 %
Royaume-Uni	737	8,39 %
Espagne	1098	12,50 %
Italie	480	5,47 %
Portugal	334	3,80 %
Irlande	280	3,19 %
Belgique	76	0,87 %
Danemark	276	3,14 %
Finlande	166	1,89 %
Norvège	35	0,40 %
États-Unis	1023	11,65 %
Australie	345	3,93 %
Nouvelle-Zélande	35	0,40 %
Luxembourg	12	0,14 %
Autres pays	273	3,11 %

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

Au 31 décembre 2021, 2 156 collaborateurs disposaient du statut de « Manager » représentant 26 % des effectifs permanents répartis entre les sièges et les réseaux de stations.

Répartition des effectifs managers/non managers* (effectifs physiques au 31 décembre)

	2021	
Managers	2 156	26 %
Non managers	6 295	74 %

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

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 2021, les 8781 collaborateurs se répartissaient en 96 % permanents (contrat à durée indéterminée ou similaire) et 4 % non permanents (contrat à durée déterminée ou similaire).

En raison de la poursuite de la pandémie et des mesures de confinement dans la grande majorité des pays dans lesquels Europcar Mobility Group opère, le Groupe a recouru au chômage partiel pour maintenir au maximum l'emploi de ses salariés.

Par ailleurs, le Groupe a toujours souhaité favoriser les nouveaux modes d'organisation du temps de travail lorsque cela est possible afin de renforcer la flexibilité et la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Pour cela, des dispositifs de télétravail pour les collaborateurs basés dans ses sièges ont déjà été mis en place les années précédentes et largement étendus depuis.

Organisation du travail : chiffres clés

	2021
Part des salariés permanents à temps partiel*	12 %
Nombre d'heures supplémentaires au cours de l'année**	429 269

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

Pour répondre à la saisonnalité de son activité, le Groupe a généralement 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 conséquence, le faible volume constaté quant aux effectifs saisonniers en 2021 reflète la baisse de l 'activité d'Europcar Mobility Group en raison du contexte lié au covid-19.

4.4.2.2 Développer 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.

Du fait de son implantation internationale, 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.

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.

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 en fonction de leur effectif.

Au 31 décembre 2021, 16 pays équivalents à 84 % des employés permanents du Groupe étaient représentés par ces instances. Au cours de l'exercice 2021, le comité Européen représenté par ses 17 membres, s'est ainsi réuni sept fois.

Sur le périmètre reporté, le Groupe compte 89 accords collectifs en vigueur en 2021, répartis entre ses 14 Filiales Pays (63 accords collectifs) et les 4 marques : Goldcar, Buchbinder, Ubeeqo et Fox Rent A Car (25 accords collectifs).

Ces accords couvrent les thématiques suivantes :

- temps de travail (congés, télétravail, réduction du temps de travail, 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 ET ABSENTÉISME

	2021
Nombre d'accidents du travail**	155
Nombre de jours d'arrêt dû à des accidents du travail**	4 501
Nombre d'accidents du travail mortels sur l'année**	0
Taux de fréquence des accidents du travail** (1) ★	11,84
Taux de gravité des accidents du travail** (2)	0,34
Taux d'absentéisme	8,3 %

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.
(1) Il s'agit du nombre d'accidents par million d'heures travaillées.
(2) Il s'agit du nombre de jours d'arrêt pour 1 000 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 psychosociaux, 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 15 % 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 applique la certification ISO 45 001(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 tout autant que des formations dispensées à l'ensemble des collaborateurs dès leur arrivée dans l'entreprise. Le Groupe a ainsi commencé à déployer un vaste programme pour former ses collaborateurs en station à manipuler les véhicules électriques.

Au regard de la crise sanitaire liée à la covid-19, les mesures de protection sanitaire, y compris la distribution de masques, ont été maintenues, voire renforcées et communiquées à l'ensemble des collaborateurs, que ce soit dans les sièges ou dans les stations.

Des initiatives locales ont par ailleurs été déployées, telles que la prolongation pour les salariés des Sièges du Groupe et de la France d'une cellule de soutien psychologique ainsi qu'un accès à une plateforme de téléconsultations médicales.

(1) La norme ISO 45 001 a été élaborée pour les organisations soucieuses d'améliorer la sécurité de leurs employés, de réduire les risques sur le lieu de travail et de créer des conditions de travail meilleures et plus sûres.

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 système de rémunération mis en place comporte une partie 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.

Dans un souci d'équité auprès de ses salariés, quelles que soient leur localisation et leur fonction, la DRH du Groupe a simplifié la politique de bonus afin d'harmoniser les pratiques. Partant du schéma existant pour les 150 top managers qui bénéficient du Plan Variable Groupe, quatre systèmes de variables additionnels ont été mis en place :

- le plan de variables à destination des populations commerciales (Sales Incentive Plan) ;
- le plan annuel variable à destination des salariés des Sièges ;
- le plan à destination des personnels en agence ;
- le plan relatif aux ventes additionnelles.

Pour ce qui concerne la Directrice Générale, un des trois critères qualitatifs, pris en compte dans le calcul de sa Rémunération Variable Cible, est un critère RSE. Pour 2021, il se décline autour du déploiement des priorités « Rendre la mobilité accessible » et « Être un employeur responsable », avec notamment le déploiement de formations à l'ensemble des salariés autour des mesures de conformité.

En 2021, la somme des traitements et salaires du Groupe a atteint 320,9 millions d'euros contre 292,5 millions d'euros en 2020. 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.

4.4.2.3 Faire de la diversité un levier de performance du Groupe

Europcar Mobility Group 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 qui structure sa démarche :

- **Code d'éthique**, disponible sur son site Investisseurs 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 ;
- 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.

Égalité professionnelle 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.

Répartition hommes/femmes (au 31 décembre)

	2021	
Hommes**	5 096	58 %
Femmes**	3 685	42 %
Hommes managers*	1 293	60 %
Femmes managers*	863	40 %
Hommes au Conseil d'administration	3	38 %
Femmes au Conseil d'administration	5	62 %

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

Deux leviers principaux ont été actionnés pour poursuivre la dynamique de féminisation dans l'entreprise : le réseau WoMob et la politique de féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

RÉSEAU WOMOB

Le réseau féminin d'Europcar Mobility Group « Women in Mobility », lancé en avril 2019 et sponsorisé par la Directrice Générale du Groupe, vise la sensibilisation des collaborateurs du Groupe ainsi que la promotion de l'égalité professionnelle Hommes/Femmes. En 2021, plusieurs initiatives ont démontré le dynamisme de ce réseau :

- le réseau a poursuivi sa démarche de mentorat pour accompagner 19 volontaires (contre 10 en 2020) ;

- une enquête a été diffusée auprès de plus de 400 membres du réseau pour établir un état des perceptions internes sur l'égalité hommes/femmes ;
- deux *live chats*, l'un animé par la Directrice Générale du Groupe l'autre par le DRH du Groupe, ont été l'occasion de partager les résultats de cette enquête et d'échanger sur les attentes des collaborateurs en la matière.

POLITIQUE DE FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES

À la suite du Comité des Rémunérations et des Nominations du 24 juillet 2020, la Direction Générale a insufflé un véritable plan de sensibilisation à la diversité et l'inclusion, principalement pour ce qui concerne l'accès aux femmes à des postes de dirigeantes. Une première vague a touché 150 Directeurs tant au niveau du Groupe que des Pays. Cette action se compose d'un set de cinq modules *e-learning* :

- introduction à la diversité, l'inclusion et l'équité ;
- premières étapes vers un espace de travail diversifié, inclusif et équitable ;
- combattre les préjugés inconscients sur le lieu de travail ;
- comprendre les préjugés sexistes ;
- combler le fossé entre les sexes en tant que manager.

En outre, la DRH a ajouté des critères quantitatifs à l'enquête mené annuellement dans le cadre de la responsabilité sociale (CSR 21) pour collecter des données visant un état des lieux approfondi de la situation actuelle dans toutes les Filiales du Groupe. Enfin, des actions concrètes pour intensifier l'accès des femmes aux postes à responsabilité, telles que l'augmentation de femmes identifiées dans les plans de succession, ou encore l'obligation faite aux cabinets de recrutement, de présenter au moins une femme dans les *short lists*. Lors des Talent Reviews menées à l'automne 2021, 42 % des plans de succession sont ainsi couverts par des femmes contre 30 % en 2019.

Des résultats concrets, que reflète la note globale de l'index de l'égalité femmes-hommes obtenue en 2021, couronnent la détermination du Groupe. Ainsi, Europcar Mobility Groupe France atteint le score de 94 points, contre 74 en 2019 et le Siège parisien totalise 86 points, contre 81 en 2020. Une attention toute particulière a été apportée pour réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, notamment lors de leur retour de congé maternité.

> En 2021, 10 des 15 plus importantes stations, à savoir celles qui engrangent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions d'euros, sont placées sous la responsabilité de femmes.

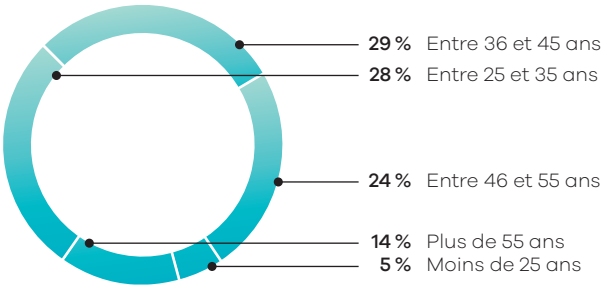
> En 2021, la Senior Leadership Team du Groupe est composée à 33 % de femmes, en progression de 4 points par rapport à 2020.

Diversité des profils

Europcar Mobility Group est convaincu que la diversité de ses profils est une garantie de succès qui permet une meilleure représentativité auprès de ses clients.

ÂGE

Répartition des effectifs par âge (effectifs physiques au 31 décembre 2021)*



* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

La distribution par âge montre la volonté du Groupe à la fois d'intégrer de jeunes collaborateurs et de maintenir dans l'emploi les plus seniors.

HANDICAP

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 2021, le nombre de salariés en situation de handicap correspondait à 1 % des effectifs totaux du Groupe.

Des initiatives structurantes sont expérimentées au niveau du Groupe. 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 ».

La marque Goldcar a mis en place un plan d'action pour l'intégration des personnes en situation de handicap qui repose notamment sur la sensibilisation de ses dirigeants et de ses employés de la marque à travers des capsules d'informations et des formations *e-learning*.

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 et déploient les plans d'action appropriés.

Par exemple, Goldcar a élaboré le « *Equal Opportunities, Gender diversity, Race and Culture Plan* », qui vise l'égalité réelle et effective entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations.

Quant à elle, la marque Fox Rent-a-Car a mis en place une politique de lutte contre le harcèlement et la discrimination déclinée au travers de formations sur le sujet.

Des formations sur ces enjeux sont également 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*.

Enfin, au niveau du Groupe, un référent harcèlement a été nommé fin 2019 afin de traiter toutes les problématiques liées à ce sujet.

Pour renforcer ses engagements, le Groupe a défini en 2020 son programme de Diversité/Inclusion.

Ce programme a pour vocation de :

- structurer l'action autour des thématiques Diversité/Inclusion en définissant les grands axes de travail et les plans d'action qui en résultent ;
- engager l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils s'approprient le programme.

Dans le cadre de ce programme, le Groupe concentrera son action autour des axes de travail suivants :

- poursuite de sa feuille de route relative à l'égalité professionnelle Hommes/Femmes incluant un plan d'action de féminisation des Instances Dirigeantes, qui restera sa priorité en 2022 ;
- diversité des profils.

4.4.2.4 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 de service partout où il est présent.

En 2021, 2 529 collaborateurs ont rejoint le Groupe (contre 1 034 en 2020 compte tenu du contexte sanitaire).

Embauches et départs sur l'année**

	2021	
Embauches	2 529	-
Nombre de départs à l'initiative de l'employé	1 870	66 %
Nombre de départs à l'initiative de l'employeur	802	28 %
Nombre de départs pour autres causes (fins de contrat et départs en retraite)	174	6 %
Mobilité interne	769	-

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

En 2021, la direction des talents a mené une revue des talents y compris pour les pays récemment intégrés que sont la Norvège, la Finlande et les États-Unis. Près de 300 positions clé ont été ainsi couvertes avec un soin particulier apporté à l'identification des hauts potentiels, qu'ils soient en début de carrière ou plus avancés dans leur parcours professionnel.

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 au travers d'actions adaptées à leurs besoins.

Dans cette perspective, le Groupe a décidé en 2021 d'élargir l'utilisation de la solution digitale de ses Revues de Performance et de Développement, réservée jusqu'alors aux 150 top managers, à l'ensemble des 3 000 salariés des Sièges de ses filiales. De la sorte, le Groupe peut collecter les souhaits de mobilité et les besoins de développement de ses collaborateurs telle que la formation.

Le Groupe a également développé une solution sur mesure pour mener les entretiens professionnels en France et connaître ainsi le niveau d'engagement et d'épanouissement professionnel de ses collaborateurs. 85 % des employés du Siège ont bénéficié de leur entretien professionnel. Ce rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer.

Un effort particulier a été apporté dans le domaine de la formation. Pour toucher le plus grand nombre, Europcar Mobility Group s'est doté d'une plateforme LCMS (*Learning and Content Management System*), dont l'implémentation s'est faite graduellement. À partir de juin 2020, ce sont d'abord les pays non encore équipés, tels la France, l'Italie, la Belgique et les Nordiques qui ont bénéficié des premiers modules réglementaires (Conformité, Sécurité informatique, etc.). En octobre 2020, Fox Rent A Car, la filiale américaine d'Europcar Mobility Group a migré l'ensemble de ses contenus sur la plateforme du Groupe et créé ainsi la Fox University. Au 31 décembre 2021, 5 700 collaborateurs détenaient leur propre licence d'accès. La mise à disposition de la plateforme à l'ensemble des filiales est planifiée pour le premier trimestre 2022, à échéance des contrats qui lient les pays équipés à leur ancien fournisseur.

Le choix d'Europcar Mobility Group s'est porté sur 360Learning en raison de sa capacité à permettre à tout expert interne de concevoir des contenus de formation sans connaissance particulière des normes *e-learning*, de publier ses modules et d'interagir avec les stagiaires. Europcar Mobility Group démontre à la fois sa conviction que le savoir se situe à toutes les strates de son organisation et son souhait de reconnaître la légitimité de chaque collaborateur à transmettre sa connaissance, quelle que soit sa fonction.

Cet outil commun permet à Europcar Mobility Group de mieux accompagner la carrière des collaborateurs, en développant 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.

Le Siège du Groupe a ainsi proposé en 2021 à l'ensemble de ses managers un parcours 100 % distanciel qui pose ou rappelle les fondamentaux du management à l'aune du travail hybride, pour partie au bureau, pour partie au domicile. À travers 4 modules de 2 heures suivis d'actions concrètes à expérimenter *via* l'application Micro Doing et des échanges informels autour de Café Boost, les managers ont identifié les spécificités de la gestion d'une équipe distribuée, les écueils à éviter et les bonnes pratiques en sortir le cas échéant.

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 et en Belgique. En France par exemple, l'Academy a été certifiée Qualopi, ce qui salue le grand niveau de professionnalisme des équipes qui créent les contenus tout autant que celles qui les dispensent et garantit ainsi dans la durée la qualité des formations.

Formations réalisées au cours de l'année

	2021
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation**	8 299
Part de collaborateurs ayant suivi une formation**	95 %
Nombre d'heures de formation**	76 487
Nombre de collaborateurs formés parmi les effectifs externes et saisonniers	3 926
Nombre d'heures de formations pour les effectifs saisonniers	14 837
Nombre d'apprentis et stagiaires au cours de l'année	157

* = permanents uniquement.
** = permanents et non permanents.

En 2021, 95 % des collaborateurs permanents et non permanents ont reçu au moins une formation au cours de l'année 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. Cette année, 157 apprentis et stagiaires ont été recrutés au sein du Groupe parmi lesquels 3 % ont ensuite été intégrés en contrat à durée déterminée ou indéterminée.

4.4.2.5 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 Raison d'Être du Groupe :

- *Customer centric* : placer le client au cœur de tout ce que nous faisons ;
- *Feeling Valued* : valoriser la contribution ;
- *Open Communication* : communiquer ouvertement ;
- *Working Together* : travailler ensemble.

Ces valeurs sont partagées et incarnées par l'ensemble des collaborateurs au quotidien dans l'exercice de leurs fonctions. Elles font également partie de l'évaluation de la performance individuelle.

En 2019, le Groupe s'est également doté d'un programme d'animation des Valeurs, en 3 volets :

- **Understanding** – Comprendre nos Valeurs ;
- **Feeling** – Sentir nos Valeurs ;
- **Living** – Vivre nos Valeurs.

Chacun de ces volets donne lieu à des actions spécifiques visant à renforcer les Valeurs, en faisant appel à différents registres et différents outils (ex : formation, réseau social interne Facebook Workplace, awards permettant de distinguer les collaborateurs…). L'objectif est d'adapter, année après année, les actions au contexte de l'entreprise et au chemin parcouru.

L'année 2021 a été une année particulière pour le programme d'animation des Valeurs ; la crise sanitaire se poursuivant et marquant plusieurs périodes de l'année, ainsi que la généralisation du télétravail pour les équipes des sièges, rendant particulièrement complexe la mise en œuvre de certaines actions.

Cependant, les Valeurs ont été pleinement embarquées dans les phases de conception et de déploiement des différents programmes requis, tant pour faire face à la crise du Covid-19 que pour préparer sortie de crise et reprise des activités :

- **Customer centric** – « Connect », la nouvelle feuille de route stratégique du Groupe, est une des traductions de la « *Customer Centricity* » du Groupe. Elle a été conçue en écoutant les clients, afin de repositionner le Groupe autour des nouveaux besoins et attentes de ses clients : renforcement des usages digitaux, nouvelles normes de sécurité et de sans contact, attente de services simples et flexibles, aspiration pour une mobilité plus durable, plus respectueuse de l'environnement ;
- ***Feeling Valued*** – La gestion de la crise a nécessité une mobilisation de l'ensemble des collaborateurs, que ce soit pour continuer à servir les clients ou préparer la sortie de crise. Dans certains cas, c'est une grande flexibilité de la part des collaborateurs qui a été requise, soit pour travailler en tenant compte de nouvelles contraintes (ex : port du masque, confinement…) ou pour adapter les coûts au niveau d'activité de l'entreprise (ex : chômage partiel, réduction de salaire sur base de volontariat…). Pendant toute la période, le réseau interne Workplace et le réseau LinkedIn ont été utilisés pour reconnaître en continu les collaborateurs et valoriser leur contribution à cet effort collectif. Les membres du Comité exécutif et les Directeurs Généraux Pays ont été en première ligne pour faire vivre « *Feeling Valued* » ;
- ***Open Communication*** – La crise sanitaire a de nouveau impacté le quotidien des collaborateurs. Une fois de plus, la communication a été clé pour maintenir un dialogue constant avec l'ensemble des salariés. Un fil d'information a été mis en place, afin d'instaurer une communication à la fois transparente et régulière. Les canaux utilisés : des mails d'information ou bien des posts sur le réseau social interne Workplace pour faire régulièrement le point sur la situation du Groupe ;

- ***Working Together*** – Dans le cadre de « Connect », le Groupe a revu son organisation. Le Groupe est désormais structuré autour de trois Business Lines, chacune étant dédiée à différents cas d'usage de mobilité : Loisirs, Professionnels, Proximité. L'objectif est de mieux servir les clients B2B et B2C, mais aussi de mieux travailler ensemble ; les trois Service Lines partageant plusieurs « transversales » (ex : équipes Commerciales, équipes Brand Management, équipes E-Commerce…).

4.5 AGIR POUR L'ENVIRONNEMENT

4.5.1 Les convictions du Groupe en matière d'environnement

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 attractives à la possession de véhicules et en contribuant ainsi à réduire le nombre de véhicules sur les routes et dans les villes.

Par ailleurs, le Groupe a articulé son plan de transformation « CONNECT » autour de l'ambition d'être dans les années à venir un acteur majeur de la mobilité durable. Cela implique la mise en œuvre d'actions spécifiques visant à réduire l'empreinte carbone du Groupe.

4.5.2 Les actions du Groupe en matière d'environnement

4.5.2.1 Mesurer l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte carbone du Groupe se répartit entre ses émissions directes liées aux opérations du Groupe – *Scopes 1 & 2* (consommations d'énergies, 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 émissions indirectes liées à ses clients – *Scope 3* (utilisation des véhicules, consommation de carburant, fin de vie des véhicules…).

Changement de méthodologie de calcul de l'empreinte carbone du Groupe

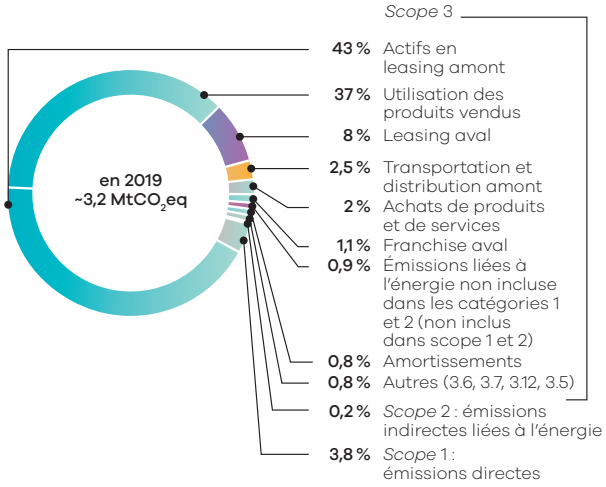
Suite à l'adhésion du Groupe à l'Initiative *Science Based Targets* (SBTi) en décembre 2019, le Groupe a soumis ses objectifs de réduction de CO_2 pour validation. Le retour de SBTi a donné lieu à une série de recommandations sur le calcul du bilan carbone, qui ont mené le Groupe à inclure dans son bilan carbone :

- une estimation des émissions carbone des franchisés (non opérés directement par le Groupe) ;
- les émissions de CO_2 liées au roulage des véhicules par nos clients en faisant la distinction entre les véhicules en contrat *Buy-Back*(1) et les véhicules *« hors programme »*(2) ;
- les émissions liées au roulage et à la fin de vie des véhicules *« hors programme »* (une fois ces véhicules revendus sur le marché de l'occasion) ;
- les émissions des Filiales Pays Finlande, Norvège et Fox acquis dans le courant de l'année 2019.

(1) Les véhicules achetés par des sociétés de location de véhicules en vertu d'un engagement de rachat par le constructeur sont désignés par l'expression véhicules « buy-back » (programme de rachat) ;
(2) 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 « hors programme ». Le Groupe effectue des achats de véhicules « hors programme » en fonction de ses besoins, sur la base d'une analyse systématique entre les achats « hors programme de rachat » 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 « hors programme », notamment en lien avec l'évolution du marché de l'occasion.

Bilan carbone du Groupe 2019 (année de référence) après changement méthodologique

Bilan carbone 2019, l'année de référence du Groupe, décrit dans le graphique ci-dessous par catégories d'émissions selon le GHG Protocol.



Bilan carbone du Groupe 2021 après changement méthodologique

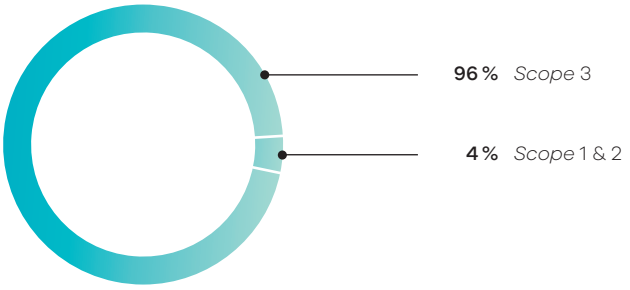
Le Bilan Carbone présenté dans le tableau suivant regroupe les émissions de gaz à effet de serre d'Europcar Mobility Group réparties selon leur source.

(en teq CO_2)	**2019 (base year)**	**2021**
Scope 1	119 604	94 524
Scope 2	7 572	5 938
Total *Scopes* 1 & 2	**127 176**	**100 462**
Scope 3	3 090 035	2 526 275
TOTAL	**3 217 211**	**2 626 737**

Le bilan carbone global du Groupe est en baisse de -18 % par rapport à 2019 l'année de référence ; une baisse qui s'explique principalement par :

- la réduction du nombre de véhicules dans la flotte : environ 100 000 véhicules en moins comparé à 2019 ;
- la baisse des kilomètres parcourus entre 2019 et 2021 : 1,7 milliards de kilomètres en moins parcourus par les véhicules de la flotte ;
- ce qui se traduit par une réduction globale des émissions de CO_2 liées à l'utilisation des véhicules.

Bilan des émissions de gaz à effet de serre 2021 (*Scopes* 1, 2 & 3) : répartition par périmètre



Bilan des émissions de gaz à effet de serre 2021 (*Scopes* 1, 2 & 3) : répartition par source

SCOPE 1

94 524 teq CO_2

Émissions directes : carburant acheté et revendu aux clients, consommation de carburant des véhicules de fonction

SCOPE 2

5 938 teq CO_2

Émissions indirectes liées à l'énergie (gaz et électricité et consommation d'électricité de nos sièges et de nos stations)

SCOPE 1 + 2

100 462 teq CO_2

(4 % des émissions totales*)

SCOPE 3

2 526 275 teq CO_2

(96 % des émissions totales)

- Prise en compte des émissions des véhicules utilisés par nos clients, en roulage pendant la détention des véhicules par le Groupe, dans le cadre de ses contracts de *buy-back* avec les constructeurs
- Prise en compte des émissions des véhicules « hors programme »** pendant la période détention par le Groupe mais aussi tout au long de leur cycle de vie, après revente sur le marché de l'occasion

SCOPE 1 + 2 + 3

2 626 737 teq CO_2

* teq CO_2 = tonne d'équivalent CO_2. Total en baisse de 18% par rapport à l'année de référence (2019).
** Véhicules « hors programme » : véhicules ne faisant pas l'objet d'un contract de revente (*buy-back*) avec le constructeur.

Données à intégrer dans le graphique template ci-dessous	Description	Pourcentage du bilan carbone total
Scope 1 (émissions directes)	Carburant acheté et revendu aux clients + consommation de carburant des véhicules de fonction + consommation de gaz naturel	3,6 %
Scope 2 (émissions indirectes liées à l'énergie)	Consommation d'énergie (électricité)	0.2 %
Scope 3 (autres émissions indirectes)	Émissions liées à la fin de vie des véhicules « hors programme » et les émissions liées au roulage des véhicules « hors programme » après leur revente *(Well-to-Wheel)*	36 %
	Émissions liées au roulage des véhicules en Buy-back et « hors programme » *(Well-to-Wheel)*	39 %
	Déplacements professionnels	19 %
	Production de déchets dans les bureaux et en station	0,5 %
	Achats de biens et de services (exclusion du matériel informatique)	0,6 %
	Utilisation du matériel informatique et occupation des bâtiments	0,1 %
	Amont du *Scope* 1	1 %

Principale source d'émissions de gaz à effet de serre (GES), l'utilisation des véhicules correspond à environ 39 % des émissions de GES totales du Groupe. Par conséquent, la baisse de ces émissions est considérée comme la priorité du Groupe pour réduire son empreinte carbone globale.

Objectif de réduction de CO_2 du Groupe – selon la méthodologie *Science Based Targets*

En appliquant la méthode proposée par l'initiative *Science Based Targets* que le Groupe a rejointe en 2019, Europcar Mobility Group a mesuré la diminution de son empreinte carbone requise pour la rendre compatible avec un futur soutenable et les objectifs des Accords de Paris de maintenir l'augmentation de la température mondiale à un niveau bien inférieur à +2°C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour limiter encore davantage l'augmentation de la température à +1.5°C.

Cet objectif de réduction varie pour ses émissions directes (*Scopes* 1 et 2) – principalement ses consommations d'énergie – et ses émissions indirectes (*Scope* 3) – principalement l'utilisation des véhicules par ses clients.

Après une première phase d'échange avec la SBTi en 2021, le bilan carbone du Groupe a été révisé en le rendant plus exhaustif et davantage fidèle au GHG Protocol. Ainsi, les objectifs de réduction du Groupe ont été revus à la hausse, plus alignés avec l'ambition du Groupe.

Les réductions nécessaires à cet alignement (mesurées à l'horizon 2030 avec 2019 pour année de base) sont les suivantes :

- -46.2 % pour ses émissions directes (*Scopes* 1 et 2); correspondant à un scénario +1.5°C ;
- -27.5 % pour ses émissions indirectes (*Scope* 3); correspondant à un scénario *Well Below* +2°C.

SCIENCE BASED TARGETS

Objectifs de réduction validés par l'Initiative *Science Based Targets*

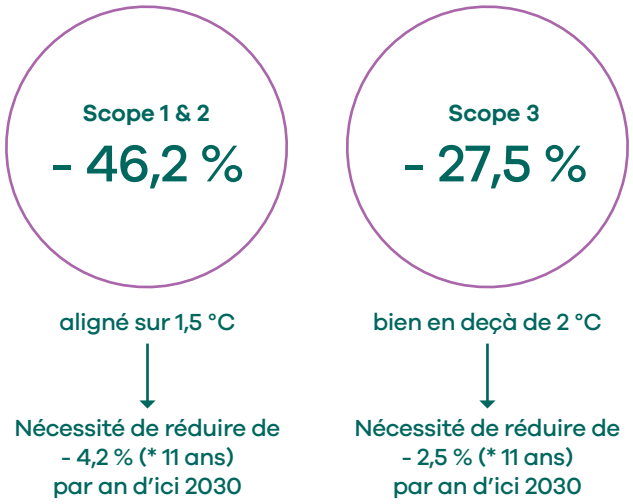
L'ensemble des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (*Scope* 1, 2 et 3) soumis par Europcar Mobility Group ont été jugés conformes aux critères et recommandations de la SBTi (version 4.2).

SBTi a notamment classé l'ambition des objectifs de *Scopes* 1 et 2 et déterminé qu'elle était conforme à une trajectoire de 1,5°C.

Fort de cette étape de validation, Europcar Mobility Group s'engage donc à :

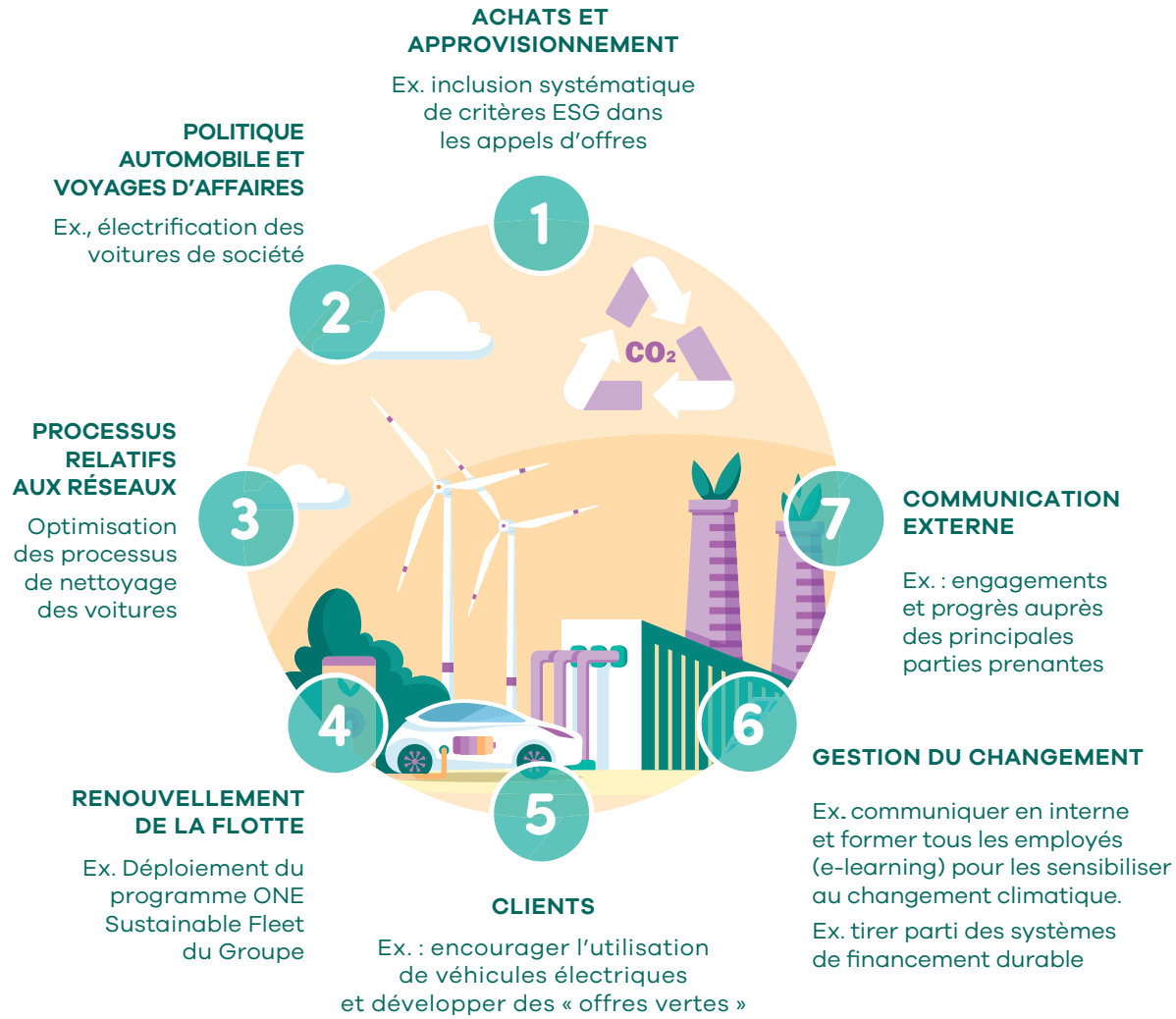
- réduire de 46,2 % les émissions absolues de gaz à effet de serre des *Scopes* 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 ;
- réduire les émissions absolues de 27,5 % les émissions de gaz à effet de serre absolues du *Scope* 3 sur la même période.

Objectifs en matière d'émissions de carbone pour 2030 - champs d'application 1, 2 et 3



4.5.2.2 Déployer un plan de réduction carbone pour s'aligner sur la trajectoire carbone du Groupe

Après son adhésion à l'initiative *Science Based Targets* en 2019, le Groupe renforce en 2021 son approche de la mobilité durable avec le lancement d'un plan de réduction carbone systémique et son intégration dans le plan stratégique «CONNECT» du Groupe. Ce plan de réduction carbone à horizon 2030 couvre l'ensemble des activités émissives du Groupe autour de 7 leviers d'action parmi lesquels le plus important est celui de l'électrification de sa flotte.



En 2021, ce plan de réduction carbone – suivi par un Steerco dédié comprenant des membres du Comité exécutif du Groupe – a livré de premiers résultats.

Purchasing & Sourcing

Cet axe du plan de réduction carbone a pour objectif d'inclure des critères RSE dans le choix des fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient des relations commerciales, et également d'évaluer de façon annuelle la performance environnementale, sociale et de la chaîne de valeur des fournisseurs présentant un risque RSE important. Pour se faire, le Groupe s'est doté en 2021 de deux plateformes, en partenariat avec Ecovadis, l'une permettant d'évaluer le risque RSE inhérent du fournisseur et l'autre permettant de mesurer la performance RSE du fournisseur. L'objectif de cette mise en place est d'intégrer une pondération du critère RSE lors d'appels d'offre et d'accompagner le fournisseur dans le pilotage de sa performance RSE tout au long de la relation commerciale.

Car Policy & Business Travels

Les émissions de CO_2 liées à l'utilisation des véhicules de fonction par des collaborateurs et celles liées aux déplacements professionnels représentent respectivement 0,5 % et 19 % de l'empreinte carbone du Groupe. Pour autant, le Groupe est convaincu que s'il veut faire partie de la solution vers un monde bas carbone, il doit faire preuve d'exemplarité dans l'exercice de ses activités avant de sensibiliser ses clients à ces nouveaux usages. C'est pourquoi le Groupe a pour objectif de réviser sa *car policy* afin de se doter d'une flotte de véhicules de fonction à faibles émissions de CO_2. La première étape de ce chantier a été réalisée en 2021 à savoir de faire l'inventaire des voitures de fonction dans les Filiales Pays avec le grammage CO_2 correspondant à chacun des véhicules. Cette photographie permettra de cibler l'action à mener en 2022 en fixant par exemple un grammage moyen de la flotte de véhicules de fonction applicable à toutes les Filiales Pays.

S'agissant des déplacements professionnels, leur limitation sur le territoire national et à l'international ont été favorisée par le contexte de la crise du Covid-19. Les collaborateurs sont invités à utiliser les systèmes de visioconférence dès que possible, y compris pour les réunions à proximité.

Fleet change

Cet axe du plan de réduction carbone du Groupe s'inscrit dans la continuité des actions menées depuis plusieurs années par le Groupe et à ce titre, embarque le programme « ONE sustainable fleet » focalisé sur l'électrification de la flotte :

- S'agissant des moteurs thermiques : il s'agit pour le Groupe de poursuivre ses efforts afin de proposer à la location une flotte de véhicules les plus récents (détenus en moyenne 13,4 mois), dotés des motorisations les plus récentes et répondant ainsi aux dernières normes de consommation de carburant et d'émissions de gaz à effet de serre.

  Au 31 décembre 2021, les émissions moyennes de CO_2/km de la flotte étaient de 147 g (*Tank-to-wheel)* [1] contre 130 g en 2020. Cette augmentation du grammage moyen de la flotte s'explique par deux facteurs : 1/un changement de méthodologie de calcul des émissions de CO_2 visant à une meilleure granularité de la donnée ; 2/une augmentation des kilomètres parcourus par la flotte « *Vans & Trucks* » (plus émettrice que la flotte « *Cars* »), sous le double effet du développement de notre activité de location de « *Vans & Trucks* » et de l'intensification de l'activité de livraison de nos clients B2B pendant la crise du Covid-19.

- S'agissant des motorisations électriques, plug-in hybrides et hybrides : le Groupe poursuit son programme « ONE sustainable fleet » visant l'électrification de sa flotte.

  Intégrer de plus en plus de véhicules « verts » (électriques et hybrides rechargeables) est en effet un vecteur majeur de changement du profil de la flotte et de réduction des émissions CO_2 de scope 3 du Groupe. Ce programme prévoit plusieurs volets : une collaboration étroite avec les constructeurs automobiles pour étoffer la flotte du Groupe en véhicules électriques et hybrides rechargeables, des efforts de formation des collaborateurs du Groupe aux spécificités des véhicules électriques/hybrides rechargeables pour qu'ils puissent être force de proposition et de conseil auprès des clients (1200 collaborateurs formés dans ce cadre à fin 2021), ainsi que l'équipement de nos stations en infrastructures de recharge.

  Un des leviers essentiels à la réussite du programme réside dans la capacité à garantir à nos clients des solutions de recharge, simples d'utilisation et avec un maillage dense. C'est dans cette perspective qu'Europcar Mobility Group a signé fin 2020 un partenariat avec Shell Recharge Solutions, l'un des principaux fournisseurs de solutions de recharge en Europe.

  Dans le cadre de ce partenariat, Shell Recharge Solutions fournit à Europcar Mobility Group un écosystème complet de solutions pour son infrastructure de recharge : des points de recharge intelligents et faciles à utiliser en stations, ainsi qu'un accès à la plate-forme Business Hub de Shell Recharge Solutions qui permet de surveiller, gérer et contrôler l'ensemble de l'infrastructure de recharge. De plus, avec Shell Recharge Solutions, les clients qui louent un véhicule électrique dans une des stations du Groupe reçoivent une carte de recharge, leur permettant d'accéder au plus grand réseau de recharge en itinérance en Europe (+ 200 000 points de recharge en Europe).

  L'installation des points de recharge dans les stations du réseau Europcar, démarrée en janvier 2021, s'est poursuivie tout au long de l'année 2021, pour atteindre 150 stations équipées à fin 2021.

Customers

Cet axe de travail vise à proposer et promouvoir des offres de mobilité durable et à 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, posséder une voiture en ville n'est pas un choix économiquement pertinent. En outre, rajouter des voitures en ville contribue à la congestion et à

(1) Le terme « *Tank-to-Wheel* » (TTW) désigne une sous-gamme dans la chaîne énergétique d'un véhicule qui s'étend du point où l'énergie est absorbée (point de charge ; pompe à carburant) au point de décharge (être en mouvement). Le terme TTW décrit donc l'utilisation du carburant dans le véhicule et les émissions pendant la conduite, tandis que le terme « *Well-to-Tank* » (WTT) décrit la sous-gamme de l'approvisionnement en carburant – de la production de la source d'énergie (essence, diesel, électricité, gaz naturel) à l'approvisionnement en carburant (transport jusqu'au point de chargement ou à la pompe à carburant).

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 grandes villes européennes où ses services Ubeeqo et GoCar sont proposés.

Ces services d'autopartage mettent à la disposition des citadins des flottes majoritairement composées de véhicules électriques ou hybrides rechargeables. L'objectif du Groupe, en particulier avec la marque Ubeeqo, est de proposer un maillage dense dans les villes : avec des véhicules disponibles à près 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 services d'autopartage – améliore aussi considérablement la qualité de vie en ville en réduisant les émissions de CO_2 et le niveau de congestion urbaine : pour chaque voiture en autopartage en boucle, on constate une réduction progressive du parc automobile de 9 à 12 véhicules individuels.

Forts de ces atouts, Ubeeqo est, depuis 2019, le premier opérateur d'autopartage à Paris (dans le cadre du service de la Mairie de Paris, Mobilib).

- **Promouvoir la location de véhicules électriques en courte, moyenne et longue durée auprès de nos clients**

En 2021, plus de 73 millions de km ont été parcourus par des véhicules électriques et hybrides rechargeables par nos clients.

Pour relever le défi de la transition écologique, le Groupe s'engage à accroître la part des kilomètres réalisée par ses modèles électriques et hybrides rechargeables. Il s'est fixé comme objectif d'améliorer constamment leur taux d'utilisation en mettant en œuvre des actions commerciales ou marketing dédiées autour des axes de travail suivants :

1) Mettre en valeur les avantages de la location de véhicules électriques par rapport au thermique, en :

- adaptant le prix pour offrir au client des offres de location à un prix global (prix de la location + coûts d'utilisation) inférieur à celui du thermique, en s'appuyant notamment sur des coûts du km électrique 4 à 5 fois inférieurs à ceux du thermique,
- améliorant la communication sur les avantages des véhicules électriques dans les phases de réservation (coûts d'utilisation, parkings gratuits, possibilité de restituer le véhicule sans faire le « plein »…) ;

2) Clientèle B2B/entreprises

Développer des offres de location flexibles entre 1 mois et 2 ans, pour permettre aux entreprises de tester les véhicules électriques sans contrainte avant de s'engager, ou offrir des locations adaptées à la durée de chantiers (B2B).

3) Clientèle B2C/particuliers

- proposer régulièrement des offres « discount » aux particuliers pour tester les véhicules électriques et hybrides rechargeables (Ex : à l'occasion de la Semaine du Développement Durable),
- proposer des offres d'abonnement à forte composante de véhicules électriques et hybrides rechargeables. Exemple : lancement réussi de MyEuropcar en Allemagne au quatrième trimestre 2021 avec déjà des centaines d'abonnements. La majorité d'entre eux sont signés pour une durée de plus de 6 mois et plus de 20 % de la flotte servie pour MyEuropcar est constituée de véhicules électriques ;

4) Mettre en place le support approprié pour accompagner l'usage des véhicules électriques

- carte d'accès aux bornes publiques avec souscription simplifiée, avec facturation à l'usage,
- hotline dédiée pour aider le client en cas de besoin.(1)

Change management

Le Groupe est déterminé à réduire significativement ses émissions carbone, ce qui suppose une conduite du changement adaptée. À ce titre, il souhaite utiliser tous les leviers d'accompagnement du changement à sa disposition. En 2021, le Groupe a activé principalement deux leviers d'accompagnement du changement :

- **Levier de la finance durable**

Le Groupe a lancé en septembre 2021 une émission obligataire 'Sustainability-linked'de €500M pour refinancer sa flotte sur la base de critères « verts ».

Pour Europcar Mobility Group, le recours à des instruments de finance durable est un puissant levier d'engagement de ses parties prenantes internes et externes, ainsi que de transformation de son modèle d'activité.

L'objectif de cette émission obligataire est de gérer de manière proactive la dette liée à la flotte, en lien avec le programme de sécurisation de €1,7Mds, refinancé en juin dernier. Elle a été réalisée sur la base de solides objectifs de performance durable ('Sustainable Performance Targets') :

- la réduction progressive des émissions de la flotte de véhicules du Groupe, pour atteindre respectivement une moyenne de 93 g CO_2/km pour les voitures et de 144 g CO_2/km pour les camions fin 2024 ;
- 20 % de véhicules verts (moyenne d'émissions inférieure à 50 g CO_2/km) dans cette même flotte fin 2024.

  C'est V.E. (Vigeo Eiris, filiale de Moody's), 'Second Party Opinion'pour cette opération, qui a évalué la pertinence des indicateurs de performance durable choisis par la Groupe ainsi que le caractère ambitieux des objectifs associés, les notant tous les deux 'Advanced'*. Cette émission obligataire – une première du genre pour Europcar Mobility Group et la première dans le secteur de la location de véhicules – a été un succès, avec un taux de souscription supérieur à 4x et un coupon très compétitif.* Plus d'informations dans la section « Investisseurs » du site du Groupe :

  - documentation ESG du Groupe, liée à l'émission obligataire o https://investors.europcar-group.com/static-files/5f972620-490e-4bc8-b346-a8efdbdcaf15 – VE (Vigeo Eiris) 'Second Party Opinion' o https://investors.europcar-group.com/static-files/1fc9a304-0baf-4823-bd34-b340f0ff3d83 La mise en œuvre du plan de réduction carbone du Groupe suppose une conduite du changement.

- **Levier de la formation – sensibilisation des collaborateurs aux enjeux climatiques**

En complément de la formation des personnels aux stations sur les spécificités des véhicules électriques et

(1) *Via* son partenariat avec Shell Recharge Solutions.

hybrides rechargeables (programme « ONE sustainable fleet »), le Groupe souhaite accompagner ses ambitions en matière de réduction carbone par un effort de formation-sensibilisation de ses collaborateurs aux enjeux climatiques.

Dans certaines Filiales Pays, les employés bénéficient d'ores et déjà de programmes de formation dédiés mis en place par les fonctions RH et Communication des pays, en s'appuyant sur les correspondants RSE locaux : en Belgique, tout nouveau collaborateur est par exemple sensibilisé à l'environnement au cours de son *Welcome Day* (journée de bienvenue). En Australie et en Nouvelle-Zélande, les employés bénéficient de formation *e-learning via* Europcar University, ou encore en Italie, Allemagne ou France où des outils sont disponibles sur les sites intranet locaux. Un guide de bonnes pratiques est également communiqué aux employés de Goldcar afin de mettre en œuvre des gestes simples au quotidien.

Pour aller plus loin dans cette direction, le Groupe a signé en juin 2021 un partenariat avec We Now – une greentech spécialiste de la transition climatique, labellisée Solar Impulse Efficient Solution par la fondation de Bertrand Piccard – qui développe des contenus de formation et une plateforme – *Engage Now* – permettant d'informer, de former et de concrètement passer à l'action en faveur du climat grâce aux principes du « gaming ». L'objectif de ce partenariat est de pouvoir utiliser tout ou partie des contenus de la plateforme, pour monter et déployer un programme *ad hoc* courant 2022, pour sensibiliser et former les collaborateurs de Europcar Mobility Group.

Ce programme complet – visant l'ensemble des collaborateurs, du Top Management aux collaborateurs en stations – intégrera également le jeu de la Fresque du Climat et des conférences.

Network processes

Cet axe de travail a pour objectif d'optimiser les *process* au sein de nos opérations et de poursuivre nos efforts dans la gestion responsable de nos ressources.

Au-delà des enjeux concernant les émissions de gaz à effet de serre liées à l'utilisation de ses véhicules, le Groupe entend réduire son empreinte environnementale directe notamment en stations, où celle-ci se concentre. 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.

	2021
Empreinte environnementale	**Consommation**
Eau *(en m³)*	193 360
Total énergie hors carburant *(MWH)*	**50 796**
Dont Énergie renouvelable *(MWH)*	12 790
Carburant consommé en interne *(L)*	4 981 425

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 le réseau 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 inclus dans les charges de location des locaux et il est difficile d'obtenir une information plus précise.

RECOURS À L'ÉNERGIE RENOUVELABLE ET GESTION DE LA CONSOMMATION DE CARBURANT EN INTERNE

Au cours de l'année 2021, le Groupe a consommé 12 790 MWh d'énergie renouvelable répartie entre les stations (96 %) et les sièges (4 %) 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'il 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 25 % 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 lors de la mise en place ou le renouvellement des certifications environnementales.

Dans cette optique, Europcar Mobility Group Royaume-Uni a mis en place un programme de remplacement des LED sur 5 ans qui se poursuivra jusqu'en 2022. La marque Goldcar poursuit également le remplacement de l'éclairage traditionnel par des LED dans ses stations.

D'autre part, 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 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 – système de management environnemental – permet de renforcer la prévention contre tout risque de fuite et la formation du personnel en cas d'incident. Au 31 décembre 2021, 7 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.

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 au 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 2021.

En 2021, Europcar Mobility Group a consommé 196 360 m³ d'eau dont 95 % en stations, 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. Jusqu'en 2020, à chaque retour de location, une évaluation permettait de déterminer si le véhicule a besoin d'un lavage complet ou si un lavage manuel à sec suffit. Des économies d'eau substantielles avaient été réalisées grâce à ce dispositif ingénieux de *Quick Turnaround*. Durant la crise du Covid-19, de nouvelles normes d'hygiène sont entrées en vigueur pour garantir la sécurité de nos clients.

Fin 2021, le programme *Quick Turnaround* a été relancé et un *reporting* dédié a été construit au sein des opérations pour une meilleure granularité dans le suivi des consommations d'eau du réseau de stations.

Un premier cas d'usage réalisé en Italie a permis d'estimer le pourcentage de véhicules lavés avec eau, sans eau, et sans eau ni mouvement : 60 % des véhicules sont lavés avec de l'eau et 40 % sans eau ni mouvement ce qui a engendré une économie de près de 70 % d'eau (cumul de l'eau recyclé et de l'eau non utilisé) comparé aux consommations des années précédentes. Ce procédé va être déployé à l'ensemble des pays courant 2022 afin de cibler les stations ayant un fort potentiel d'amélioration.

Par ailleurs, certaines des stations ont été équipées de systèmes de recyclage d'eau afin de limiter l'eau prélevée sur les réseaux. D'autres initiatives locales sont mises en place : Goldcar (Espagne) travaille avec des fournisseurs qui utilisent des méthodes de lavage à sec et contrôle le niveau de consommation d'eau dans les bureaux et installations.

Enfin, 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.

	2021
Traitement des déchets *(en tonnes)*	**Données Groupe consolidées**
Quantité de déchets dangereux produite	768
Quantité de déchets dangereux recyclée	661

Les déchets produits par le Groupe peuvent être classés en deux catégories (dangereux et non dangereux), leur classification et leur traitement sont fait en fonction des réglementations locales que le Groupe s'applique à respecter à travers des procédures locales dédiées et ses systèmes de management environnemental imposés dans le cadre de la certification ISO 14001.

Concernant les déchets dits « dangereux », le Groupe produit essentiellement des boues de traitement provenant des séparateurs d'hydrocarbures en station, des batteries, des déchets informatiques, des toners et des néons.

En 2021, 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 en France ont mis en place des filières de tri permettant le recyclage de la majorité des déchets produits *via* des filières dédiées.

4.6 PARTAGER NOTRE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

4.6.1 Les convictions du Groupe en matière d'éthique professionnelle

Partager notre éthique professionnelle

Nous sommes fiers de nos valeurs et nous veillons à faire vivre, au quotidien, notre éthique professionnelle, facteur clé pour renforcer la confiance et la fidélité de nos clients et de nos partenaires.

Le Groupe souhaite renforcer l'implication de ses parties prenantes (internes, externes) dans ses engagements pris dans le cadre de son Code d'éthique, ainsi que par l'intégration croissante de la RSE dans ses relations fournisseurs. Cette volonté se reflète dans la mise en œuvre d'outils et programmes dédiés ainsi que dans le déploiement régulier de campagnes de formation/sensibilisation

4.6.2 Les actions du Groupe en matière d'éthique professionnelle

4.6.2.1 Proposer un service aux meilleurs standards de sécurité

Pour rappel : le Groupe 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 2021, le Groupe a pris livraison d'environ 199 000 véhicules et exploité une flotte moyenne de 232 000 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 2021 : 82 % de véhicules de tourisme et 18 % de véhicules utilitaires.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, la période de détention moyenne approximative d'un véhicule par Europcar Mobility Group était de 13.4 mois (10,3 mois s'agissant uniquement des véhicules couverts par des accords de rachat ou de location). Près de 81 % des véhicules achetés en 2021 a 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 auprès des constructeurs à respecter l'ensemble des spécifications d'entretiens requises afin de garantir les clauses de rachat. Les véhicules sont donc soumis à de nombreuses procédures spécifiques, écrites et affichées en zone de préparation permettant d'assurer un entretien régulier et conforme aux exigences des constructeurs.

Avant toute nouvelle location, les véhicules sont par ailleurs inspectés et vérifiés par des équipes formées en agence selon des standards et des points de contrôle (pression des pneus, contrôle des niveaux, contrôles des voyants et des éclairages…) définis par le Groupe. Dans le cas où les véhicules ne sont pas conformes et nécessitent des réparations, elles sont soit effectuées sur place lorsqu'elles sont légères, soit réalisées par des sociétés indépendantes et référencées lorsqu'elles sont plus importantes.

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.

Europcar Mobility Group et la loi Montagne en France

La sécurité de nos clients fait partie de nos préoccupations N° 1. À titre d'exemple, pendant la pandémie de Covid-19, notre Groupe a renforcé ses procédures de nettoyage des véhicules (« *Safety Program* ») pour lutter contre la propagation du virus, au titre de la sécurité de ses clients.

Avec la Loi Montagne en France, l'objectif du Groupe est d'aider les clients à se conformer à une Loi qui vise à renforcer leur sécurité sur les routes hivernales. Même si le gouvernement a annoncé que les sanctions ne s'appliqueront pas lors de la première année d'application de la Loi, Europcar Mobility Group souhaite permettre à un maximum de clients de se conformer et prendre le bon réflexe sans tarder.

La responsabilité en cas de non équipement est pleinement celle du conducteur. Cependant, en tant que loueur, nous avons deux obligations : informer le conducteur et lui proposer un équipement.

Au 1er novembre 2021, le réseau Europcar en France était donc prêt à accompagner ses clients sur ces deux volets :

- volet information du client : information du client *via* le site de réservation, mais aussi lors des mails de confirmation de réservation et de « pré pick-up » du véhicule, en complément de la mise à jour des conditions générales de location ;
- volet proposition d'équipement : proposition de « chaussettes » (chaînes textiles) sur le site de réservation, ainsi que au comptoir dans toutes les agences présentes dans les 48 départements concernés par la Loi. Elles sont proposées en option payante, à un prix très abordable. Par ailleurs, le client qui prend cette option n'est facturé que pour une durée maximum de 7 jours : c'est-à-dire que si la location du client dépasse ces 7 jours, il n'est pas facturé au-delà de ces 7 jours. Les agences franchisées dans les départements concernés proposent également des « chaussettes » ou des chaînes, voire dans certains cas des pneus neige pour les stations alpines.

4.6.2.2 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.

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.

Favoriser le dialogue clients-Europcar Mobility Group

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 invités à s'exprimer sur la recommandation de l'une de nos marques à leurs amis ou leurs familles 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* est la différence entre la part de « promoteurs » et la part de « détracteurs ».

Les collaborateurs du Groupe sont engagés sur cet indicateur au travers d'une partie de la rémunération variable. Les notes des stations sont revues toutes les semaines et des plans d'action sont mis en œuvre sur la base des rapports NPS :

- le NPS est mesuré de façon homogène pour toutes les marques et dans tous les pays (hors pays franchisés) ;
- en 2021, l'intégration de l'ensemble des marques du Groupe pour obtenir un score global Groupe, c'est-à-dire une valeur composée des résultats des différentes marques, s'est poursuivie. Le score global Groupe couvre donc les marques Europcar, Goldcar, Buchbinder, Ubeeqo, Goldcar, InterRent, GoCar et Fox. Ce score global était de 41,1 en 2021 ;
- le score NPS de la marque Europcar progresse régulièrement, année après année : il est passé de 45 en 2015 à 52,1 en 2021 (données à fin décembre 2021), reflet des efforts de transformation de la relation client orchestrés par le Service Engagement Client du Groupe ;
- le pilotage de l'activité de Goldcar au travers de cet indicateur a permis une progression de +12 pts entre 2019 et 2021.

La pandémie Covid-19 ayant modifié le comportement de nos clients mais également les réponses apportées par les opérations (Cf. paragraphe « Parcours Clients » – section 1.4.4.3), Europcar Mobility Group a fait évoluer son questionnaire NPS afin de refléter au mieux la perception de ces adaptations en :

- modifiant le contenu du sondage NPS et demandant au client son ressenti concernant les mesures spécifiques de nettoyage et d'hygiène mises en œuvre par nos agents pour renforcer la sécurité des clients (« Safety Program ») ;
- ajoutant le thème « pandémie » à notre outil d'analyse sémantique pour détecter les signaux faibles concernant ce sujet.

L'analyse des résultats et la mise en œuvre des plans d'action s'effectuent sous l'égide du Service Engagement Client, dans le but d'identifier et de mettre en place rapidement des solutions adaptées.

4.6.2.3 Sourcer de manière responsable

Favoriser les fournisseurs et sous-traitants locaux

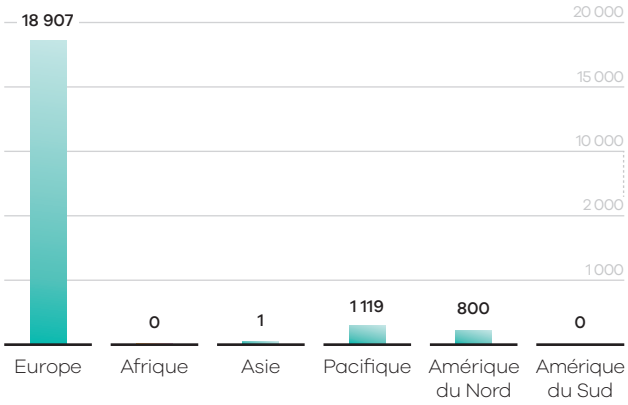
Les achats constituent l'un des leviers d'Europcar Mobility Group dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et dans la qualité des solutions de mobilité offertes par le Groupe. La volonté du Groupe est de maintenir partout où il est présent des relations stables avec ses fournisseurs. Pour ce faire, il encourage le dialogue et évalue régulièrement la part 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…). Ces aspects sont abordés dans le Chapitre 1, Section 1.6.6.

D'autre part, la direction Achats Groupe à travers son réseau d'acheteurs groupe et d'acheteurs locaux, présents dans les Filiales Pays, assure les achats courants et répond aux besoins opérationnels liés à la maintenance et l'entretien des véhicules dans les réseaux d'agences. 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.

De par la nature de son activité, Europcar Mobility Group réalise pratiquement la totalité de ses achats hors flotte (96 %) auprès de fournisseurs locaux dans les zones géographiques dans lesquelles il opère, ce qui lui confère un statut de pourvoyeur important d'emplois locaux. Peu d'achats sont réalisés hors des lieux d'implantations directes du Groupe : 0 % des volumes d'achats sont réalisés en Amérique du Sud et 0,52 % 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 20 827 fournisseurs Groupe au 31 décembre 2020. Choisir des fournisseurs locaux s'inscrit dans la RSE du Groupe : favoriser les circuits courts permet d'un point de vue économique et social de créer de la valeur avec nos parties prenantes locales et d'un point de vue environnemental, de contribuer à réduire les émissions de GES liées aux transports.

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.

Le Groupe intègre à ses contrats une clause impliquant le respect des principes décrits dans son Code d'éthique. 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. 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 ».

4.6.2.4 Exercer un devoir de vigilance

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 2021, 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 »).

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.

En 2021, dans le cadre d'une stratégie plus large d'amélioration de notre processus d'évaluation des tiers au sein du Groupe, nous avons acquis un outil à l'échelle du Groupe (en partenariat avec Ecovadis) destiné à standardiser nos processus de conformité et la cartographie des risques RSE des fournisseurs. Cet outil du fournisseur sera mis en service début 2022, (au 31 décembre 202 1, aucun fournisseur n'avait fait l'objet d'un audit de ses performances en matière de RSE).

Enfin, la liste de fournisseurs approuvés (Approved Supplier List) mise en place en 2020 continue de s'enrichir. Ces fournisseurs font tous l'objet d'une due diligence systématique.

Les *process* Achats P2P (Purchase to Payment) sont en cours de révision dans le but de les standardiser sur l'ensemble du Groupe.

Suite au lancement du programme Product & Tech Transformation, visant à accélérer l'intégration des différents systèmes d'information au sein d'un seul système d'information harmonisé, une étude est en cours concernant la mise en place d'un outil de gestion des achats unique au sein du Groupe.

Comme évoqué plus haut, le Code of Ethics & Commitments est joint aux appels d'offres et contrats fournisseur du Groupe. Enfin, dans le cadre de son processus amélioré d'évaluation des tiers, le Groupe évaluera les performances RSE de tout nouveau fournisseur potentiel à l'aide de l'outil de notation Ecovadis pour vérifier leur conformité aux exigences du Groupe en la matière.

Un dispositif d'alerte est par ailleurs en cours de déploiement au sein du Groupe.

4.6.2.5 Lutter contre la corruption

La lutte contre la corruption fait également partie des priorités du Groupe. Ces travaux s'inscrivent dans un programme de « *Compliance* » du 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.

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 ».

4.6.2.6 Piloter 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 de « *Compliance* » basé sur une organisation dédiée (composée 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 mis à jour en 2021 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. Il 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-corruption a été rédigé en complément de ce Code d'éthique, afin de sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe aux problématiques anti-corruption. Ce guide a également été mis à jour en 2021 suite à la réalisation et au déploiement de la cartographie des risques anti-corruption du Groupe.

Un système d'alerte complète ce dispositif pour permettre aux collaborateurs ou à toutes parties prenantes de signaler de manière anonyme ou non, toute pratique qui pourrait enfreindre la loi ou les principes du Groupe. Ce programme permet au Groupe de se conformer aux réglementations françaises du volet anti-corruption de la loi Sapin 2.

Le Groupe s'attache par ailleurs à respecter ses obligations fiscales réglementaires, y compris les questions liées à la lutte contre l'évasion fiscale.

Enfin, en termes de protection des données personnelles, Europcar Mobility Group s'est engagé dans une démarche de mise en conformité du Règlement Européen sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) qui se traduit 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 *e-learning* dédié a été lancé dans le but de former les collaborateurs du Groupe aux différents enjeux et aspects liés aux sanctions financières, aux règles applicables en matière d'éthique et de corruption et à la protection des données personnelles. 83,5 % des collaborateurs ont été formés en 2021.

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…	4.1.1		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			**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	4.4.2.4	ODD 4		
Associer les collaborateurs aux performances de l'entreprise avec l'actionnariat salarié	4.2.2			
Déployer une gestion des Ressources Humaines dynamique	4.4.2.1	ODD 5 ODD 8 ODD 10		
Programme « Valeurs »	4.4.2.5			
Développer une politique sociale favorisant le dialogue	4.4.2.2	ODD 5 ODD 8 ODD 10		
Faire de la diversité un levier de performance du Groupe	4.4.2.3	ODD 5		
Informations sociales : indicateurs clés de performance (★) et autres données sociales				
Emploi				4.4.2.1
Effectif total et répartition des salariés ★			102-7 102-8 401-1	4.4.2.1
Embauches et départs			202-2 401-1	4.4.2.4

	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	4.4.2.2
Gestion des Ressources Humaines		Pr.4		4.4.2.1
Organisation du temps de travail				4.4.2.1
Absentéisme			403-2	4.4.2.2
Actionnariat salarié				4.2.2
Part du capital détenu par les salariés ★	4.2.2			4.2.2
Relations sociales			402-1	4.4.2.2
Organisation du dialogue social		Pr.3	402-1	4.4.2.2
Bilan des accords collectifs	4.4.2.2		403-4	4.4.2.2
Part des collaborateurs représentés par le CE Européen ★				4.4.2
Santé et sécurité				
Conditions de santé et de sécurité au travail			403-2	4.4.2.2
Bilan des accords signés en matière de santé et sécurité au travail	4.4.2.2			4.4.2.2
Accidents du travail et maladies professionnelles	4.4.2.2		403-2 403-3	4.4.2.2
Taux de fréquence des accidents de travail ★	4.4.2.2			4.4.2.2
Formation		ODD 4		4.4.2.4
Part de collaborateurs formés ★	4.4.2.4			
Politiques de formation			102-27 404-2 404-3	4.4.2.4
Nombre total d'heures de formation			404-1	4.4.2.4
Égalité de traitement		Pr.6		4.4.2.3
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.2.3	ODD 5	401-3 405-1	4.4.2.3
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.2.3	ODD 10	405-1	4.4.2.3
Politique de lutte contre les discriminations	4.4.2.3	ODD 5	405-1 406-1	4.4.2.3
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT		Pr.1 et 4 ODD 8		4.4.2.3
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective			407-1	4.4.2.2
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		ODD 5	406-1	4.4.2.3
Élimination du travail forcé ou obligatoire			409-1	Non concerné Voir note méthodologique
Abolition effective du travail des enfants			408-1	Non concerné Voir note méthodologique

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Conséquences environnementales de l'activité				
Déployer un éventail complet d'actions pour réduire l'empreinte carbone du Groupe	4.5.2.2	ODD 11 ODD 13 ODD 17		
Les actions du Groupe en matière d'environnement	4.5.2	ODD 6 ODD 11 ODD 13 ODD 17		
Déployer un plan de réduction carbone pour s'aligner sur la trajectoire carbone du Groupe	4.5.2.2	ODD 6 ODD 13		4.5.2.2
Informations environnementales : indicateurs clés de performance (★) et autres données environnementales				
Politique générale en matière d'environnement	4.5.1	Pr.7 à 9 ODD 13	102-14	4.5.1
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	4.5.2.2			4.5.2.2
Formation et information en matière de protection de l'environnement	4.5.2.2			4.5.2.2
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions				4.5.2.2
Montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement			201-2	4.5.2.2
Part des filiales opérationnelles ★ ayant initié la certification ISO 14001	4.5.2.2			4.5.2.2
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	4.5.2.2		306-3	4.5.2.2
Âge moyen des véhicules mis sur le marché ★	4.6.2.1			4.6.2.1
Part des véhicules hybrides rechargeables et électriques dans la flotte en 2021 ★	4.2.2			4.2.2
Nombre de kilomètres et part des kms réalisés par des véhicules hybrides rechargeables et électriques au cours de l'année ★	4.2.2			4.2.2
Mesures de préventions, de recyclage et d'élimination des déchets			306-2 306-3 306-4	4.5.2.2
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	4.5.2.2	ODD 6	303-1 303-3 306-1 306-3 306-5	4.5.2.2
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation			301-1 301-2	Non concerné Voir note méthodologique

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables			302-1 302-2 302-4 302-5	4.5.2.2
Utilisation des sols			304-1	4.5.2.2
Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement ★				4.5.2.2
Changement climatique	4.5.2	ODD 11 ODD 13		4.5.2
Rejets de gaz à effet de serre ★	4.5.2.1		305-1 305-2 305-3 305-5	4.5.2.1
Émissions moyennes de CO_2/km des véhicules ★	4.5.2.2			
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	**4.6**			
Politique d'achats responsables	4.6.2.3	ODD 8		
Exercer un devoir de vigilance	4.6.2.4	ODD 8		
Piloter l'éthique professionnelle	4.6.2.6	ODD 8		
Lutter contre la corruption	4.6.2.5	ODD 8		
Proposer une large palette de solutions de mobilité, alternatives à la possession d'un véhicule individuel	4.3.2.1	ODD 11 ODD 13		
Proposer un service aux meilleurs standards de sécurité	4.6.2.1			
Veiller à l'accessibilité de nos offres, quel que soit le besoin ou budget de nos clients	4.3.2.2	ODD 10 ODD 17		
Viser un haut niveau de satisfaction clients	4.6.2.2			
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	4.4.2.1 4.6.2.3
En matière d'emploi et de développement régional			413-1	4.4.2.1 4.6.2.3
Sur les populations riveraines ou locales				4.4.2.1 4.6.2.3
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société				
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.6.2.2		102-21 102-43	4.6.2.2
Actions de partenariat ou de mécénat	4.3.2.2		203-1	4.3.2.2

	Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)	Global Compact Principes (Pr.)/ Objectifs de Développement Durable (ODD)	GRI	Section
Sous-traitants et fournisseurs				
Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	4.6.2.3	Pr.1, 2 et 5 ODD 8	308-2 408-1 412-1 414-1 414-2	4.6.2.3
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	4.6.2.3		102-9 308-1 308-2 408-1 412-1 414-1 414-4	4.6.2.3
Part des fournisseurs audités intégrant des questions RSE ★	4.6.2.4			4.6.2.4
Loyauté des pratiques				
Actions engagées pour prévenir la corruption	4.6.2.5	Pr.10	102-16 102-17 205-1 205-2 205-3	4.6.2.5
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.6.2.1		102-2 416-1	4.6.2.1
Lutte contre l'évasion fiscale	4.6.2.6			4.6.2.6
Satisfaction client				
Net Promoter Score (NPS) ★	4.6.2.2			4.6.2.2
Catalogue des solutions de mobilité ★	4.3.2.1			4.3.2.1
Catalogue des offres marketing ★	4.3.2.1			4.3.2.1

4.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Période et périmètre du *Reporting* RSE

La période de *Reporting* RSE porte sur l'ensemble de l'année calendaire 2021 (du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021).

Dans ce Chapitre et sauf indication contraire, les données chiffrées 2021 présentées sont relatives aux Filiales Pays détenues entre le 1er janvier 2021 et le 31 décembre 2021.

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, Finlande, Norvège, Luxembourg, Australie et Nouvelle-Zélande) ainsi que les marques Goldcar, Ubeeqo, Buchbinder et Fox.

Les données publiées sont les données consolidées au niveau Groupe, hormis les données de répartition des effectifs par pays. Elles n'incluent pas le réseau 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 93 % des véhicules en flotte au 31 décembre 2021, à l'exclusion d'Europcar Luxembourg et de Fox.

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.

Contrôle et consolidation des données

En interne

Les données sont contrôlées au niveau de chaque entité par les équipes chargées 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).

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 principaux risques et opportunités.

Cette liste comporte des indicateurs quantitatifs et qualitatifs répartis en cinq grandes catégories : Environnement, Flotte, Social, Sociétal et Chaîne d'approvisionnement. Elle permet de couvrir les enjeux matériels du Groupe en termes de conformité et de dialogue avec les parties prenantes, mais également de collecter une information servant de base à la définition et au pilotage d'une stratégie RSE.

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 possible aux réalités du 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 ;
- un changement d'appellation de l'indicateur clé de performance « âge moyen des véhicules » a été opéré pour être renommé en « durée de détention moyenne des véhicules » pour clarification.

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 Carbone 4 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 2021.

Pour les émissions de CO_2, ont été considérées les consommations d'énergie du Groupe (électricité et gaz essentiellement) et de carburants (gasoil et essence) utilisés 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.

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 RAPPORTS DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT (OTI) Europcar Mobility Group

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2021
Europcar Mobility Group
Société Anonyme au capital de 163 884 279 €
Siège social : Immeuble Metropolitan, 13 *ter* Blvd. Berthier, 75017 Paris
RCS 489 099 903

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 avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion de la société, en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

En l'absence de transmission des documents sources, la fiabilité des informations relatives aux consommations d'énergie, de carburant et des émissions de gaz à effet de serre associées de l'entité Fox Rent A Car (États-Unis), représentant 12 % des effectifs du Groupe, n'a pas pu être vérifiée.

Les consommations d'énergie de l'Allemagne représentant 12 % des consommations d'énergies du Groupe sont publiées sur une périodicité décalée d'un an : les valeurs publiées correspondent à l'exercice 2020.

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des 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.

Commentaire

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 le commentaire suivant :

- concernant le risque « empreinte environnementale et pression règlementaire », le Groupe a identifié un indicateur de performance (*Part des véhicules lavés sans eau ni mouvement*) dont la donnée 2021 n'est pas publiée.

Préparation de la Déclaration de Performance Extra-Financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au

regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- le cas échéant : la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention de 7 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Communication et RSE, des risques, et de la conformité, des Ressources Humaines, de la Satisfaction Client, et de la Flotte.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 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 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour les risques « Culture d'entreprise et appropriation de la stratégie du Groupe », « Lutte contre la corruption et la fraude », « Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement », et « Nouveaux usages et attentes des clients », nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- 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 ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices(1) et couvrent entre 17 % 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.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'Organisme Tiers Indépendant
Mazars SAS
Paris-La Défense, le 2 mars 2022

Edwige Rey
Associée RSE &
Développement Durable

(1) Voir Annexe 1.

Rapport d'assurance limitée d'un Organisme Tiers Indépendant sur la vérification des objectifs fixés dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité

Code valeur ISIN : « Règle 144A : XS2389986899 » et « Règlement S : XS23899841753 »
Exercice clos le 31 décembre 2021
Europcar Mobility Group
La société anonyme avec un capital de 163 884 279 €
Siège : Immeuble Metropolitan, 13 *ter* Bd Berthier, 75017 Paris
RCS 489 099 903

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

Madame,

En réponse à votre demande et suite à votre nomination, Mazars SAS a été mandatée, en tant qu'Organisme Tiers Indépendant, pour vérifier, avec une assurance limitée, les deux indicateurs relatifs aux objectifs définis dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité pour l'exercice 2021.

Conclusion

Le travail décrit dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » nous permet d'exprimer une assurance limitée sur le fait que les deux indicateurs, relatifs aux objectifs fixés dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité, ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs.

Sur la base des travaux réalisés, Mazars SAS, en tant qu'Organisme Tiers Indépendant, confirme pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 les résultats résumés ci-dessous :

- Émissions moyennes des voitures et utilitaires de la flotte : 118,29 gCO_2/km pour les voitures et 192,96 gCO_2/km pour les utilitaires (objectif : réduire les émissions de carbone de ses voitures et utilitaires pour atteindre une moyenne de 93 gCO_2/km et 144 gCO_2/km respectivement d'ici la fin de l'année 2024) ;
- Part des véhicules hybrides et électriques achetés au sein de la flotte : 1,85 % (objectif : 20 % de véhicules écologiques (moins de 50 gCO_2/km) dans la flotte de voitures et d'utilitaires d'ici fin 2024).

Notre assurance s'applique uniquement aux informations relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2021 et nous n'avons effectué aucune procédure concernant les périodes antérieures ou tout autre élément inclus dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité et, par conséquent, ne formulons aucune conclusion à ce sujet.

Responsabilité de la Société

Ces indicateurs ont été préparés sous la responsabilité de la direction RSE d'Europcar Mobility Group, conformément aux conditions générales du cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité. Cette responsabilité comprend la collecte, le calcul et la mise en œuvre du système de contrôle interne pertinent pour la préparation de ces indicateurs.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les exigences de l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et par le Code de déontologie de notre profession. En outre, nous avons mis en œuvre un système de contrôle qualité comprenant des politiques et procédures documentées concernant la conformité aux exigences légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'aux exigences du Code de déontologie de la profession.

Responsabilité de l'Auditeur de Durabilité Indépendant

Sur la base de notre travail, notre responsabilité est de fournir un certificat contenant un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance limitée sur le fait que les deux indicateurs relatifs aux objectifs dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité, mentionnés au paragraphe « Conclusion », sont calculés de manière juste, conformément aux procédures mises en place par la société.

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué le travail décrit ci-dessous conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (« CNCC ») applicable à ces missions et à la norme internationale ISAE 3000.

Le travail décrit ci-dessous a été effectué afin de s'assurer de la fiabilité des données divulguées ainsi que de leur conformité aux définitions établies par la société :

- Mener des entretiens avec le personnel concerné au niveau de la société et des pays, qui est chargé de fournir les données ;
- Comprendre l'activité de toutes les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation ;
- Évaluer la pertinence des procédures mises en place par la société pour déterminer les deux indicateurs relatifs aux objectifs fixés dans le cadre des obligations de 1er rang garanties liées à la durabilité pour l'exercice 2021 ;
- Évaluer le processus de collecte mis en place par la Société visant à l'exhaustivité et à la fiabilité des données ;
- Mettre en œuvre pour chaque indicateur :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la bonne consolidation des données collectées ainsi que la cohérence des évolutions de ces données,
  - des tests de détails, au moyen de techniques d'échantillonnage, afin de vérifier la bonne application des définitions et procédures et d'associer les données avec les pièces justificatives.

Limites inhérentes

En raison des limites inhérentes à toute structure de contrôle interne, il est possible que des erreurs ou des irrégularités dans les données se produisent et ne soient pas repérées. Notre mission ne consiste pas à repérer toutes les faiblesses des contrôles internes relatifs à la préparation et à la présentation des données, étant donné que la mission n'a pas été réalisée de manière continue tout au long de la période et que les procédures mises en œuvre ont été effectuées sur la base de tests.

Paris (La Défense), le 8 avril 2022
L'Organisme Tiers Indépendant
MAZARS SAS

Edwige Rey
Associée RSE &
Développement Durable

L'objectif de la présente attestation est de rendre compte des procédures effectuées par Mazars SAS dans le cadre de cette mission, sur la base des informations fournies par Europcar Mobility Group et analysées par Mazars SAS. La présente attestation ne signifie pas que Mazars SAS certifie la tangibilité, l'excellence ou l'irréversibilité des engagements pris par Europcar Mobility Group.

Cette certification ne porte en aucun cas sur les risques et les performances RSE d'Europcar Mobility Group. Cela n'engage Mazars SAS ni sur ses méthodes, ni sur ses marques quant aux conséquences qui en seraient données, ni sur le respect des engagements pris par les parties concernées. Cette certification ne peut en aucun cas être utilisée dans le cadre d'une procédure judiciaire relative aux processus d'appel d'offres, d'attribution et d'exécution. Mazars SAS ne peut être tenu responsable des conséquences de l'utilisation de cette certification par des tiers, que ce soit pour des décisions d'investissement ou pour tout autre type de transaction ou d'action commerciale.

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- changement climatique et acceptabilité des solutions de mobilité ;
- empreinte environnementale et pression 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 ;
- nouveaux usages et attentes des clients.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clé de performance

Thématiques	Indicateurs clé de performance et autres informations	Périmètre audité
Flotte	Part des véhicules hybrides rechargeables et électriques présents dans la flotte au 31 décembre	Allemagne (Europcar Mobility Germany & Ubeeqo Germany) Espagne (Europcar Mobility Spain & Ubeeqo Spain & Goldcar Spain)
	Nombre de kilomètres réalisés par des véhicules hybrides rechargeables et électriques au cours de l'année	
	Émissions moyennes de CO_2/km des véhicules présents dans la flotte au 31 décembre	
Environnement	Rejets de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie et de carburants	Allemagne (Europcar Mobility Germany & Ubeeqo Germany) Espagne (Europcar Mobility Spain & Ubeeqo Spain & Goldcar Spain)
	Part des filiales opérationnelles ayant initié une démarche de certification ISO 14001	Groupe
Ressources Humaines	Effectif et répartition hommes/femmes	Allemagne (Europcar Mobility Germany & Ubeeqo Germany) Espagne (Europcar Mobility Spain & Ubeeqo Spain & Goldcar Spain)
	Embauches et départs	
	Part des collaborateurs formés	
	Taux de fréquence des accidents du travail	
	Part des collaborateurs représentés par le CE Européen	Groupe
Sociétal	Part des fournisseurs évalués sur leur performance RSE	Groupe
	Part des collaborateurs du Groupe ayant complété l'*e-learning* compliance	
	Net Promoter Score	

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ 298

5.2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 310

5.3 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE JUSQU'AU 26 FÉVRIER 2021 322

5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 322

5.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU TITRE DE L'EXERCICE 2022 325

5.6 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 326

5.7 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ 345

Le présent Chapitre correspond pour partie au rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise tel que prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce (cf. Chapitre 7.6 du présent Document d'enregistrement universel « Table de concordance avec le rapport financier annuel et le rapport de gestion ») et comporte notamment les informations relatives à la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, l'organisation de la gouvernance, ainsi que la politique de rémunération des mandataires sociaux non exécutifs.

Il est rappelé qu'au cours de l'année 2020, la Société était constituée sous forme de société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire.

L'Assemblée Générale Mixte du 20 janvier 2021 relative à la mise en œuvre du Plan de sauvegarde a approuvé la mise en place d'une nouvelle gouvernance, mise en œuvre à la date du 26 février 2021. Depuis cette date, la Société est une société anonyme à Conseil d'administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56, ainsi que les articles L. 22-10-1 à L. 22-10-78 du Code de commerce en lieu et place de la structure à Directoire et Conseil de surveillance.

L'objet du présent Chapitre est de présenter la nouvelle gouvernance mise en place à l'issue du Plan de Sauvegarde le 26 février 2021. Pour une présentation complète de la gouvernance antérieure, se référer à la section 5.2 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

Présentation des évolutions survenues au cours de l'année 2021

Date d'effet	Changements intervenus
Assemblée Générale mixte du 20 janvier 2021	Ratification de la cooptation de M. Antonin Marcus en qualité de membre du Conseil de surveillance
	Modification de la structure de la forme sociale par adoption de la formule de société anonyme à Conseil d'administration
	Nomination de M. Jean-Paul Bailly en qualité d'administrateur
	Nomination de Mme Caroline Parot en qualité d'administrateur
	Nomination de Mme Virginie Fauvel en qualité d'administrateur
	Nomination de Mme Martine Gerow en qualité d'administrateur, jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2024, à statuer sur les comptes de l'exercice 2023
	Nomination de M. Carl Leaver en qualité d'administrateur, jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2025, à statuer sur les comptes de l'exercice 2024
	Nomination de M. Paul Copley en qualité d'administrateur
Conseil d'administration du 26 février 2021	Fin des mandats des membres du Conseil de surveillance
	Constatation de la démission de M. Jean-Paul Bailly en qualité de membre du Conseil d'administration
	Constatation de la démission de M. Paul Copley en qualité de membre du Conseil d'administration
	Cooptation de M. Alexandre de Juniac en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Jean-Paul Bailly, pour la durée du mandat restant à courir de M. Jean-Paul Bailly, soit à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2022, à statuer sur les comptes de l'exercice 2021
	Cooptation de M. Simon Franks en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Paul Copley, pour la durée du mandat restant à courir de M. Paul Copley, soit à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2025, à statuer sur les comptes de l'exercice 2024
	Constatation par le Conseil d'administration de la désignation de Mme Adèle Mofiro par le comité européen lors de sa réunion du 11 février 2021 en qualité de membre du Conseil d'administration de la Société représentant les salariés, pour un mandat de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2025, à statuer sur les comptes de l'exercice 2024
	Nomination de M. Alexandre de Juniac en qualité de Président du Conseil d'administration
	Nomination de Mme Caroline Parot en qualité de Directrice Générale
	Nomination de M. Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général délégué

Date d'effet	Changements intervenus
Conseil d'administration du 17 mai 2021	Cooptation de Mme Sylvie Veilleux en qualité d'administrateur, en remplacement de Mme Virginie Fauvel, pour la durée du mandat restant à courir de Mme Virginie Fauvel, soit à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022
Assemblée Générale mixte du 30 juin 2021	Ratification de la cooptation de M. Alexandre de Juniac en qualité d'administrateur
	Ratification de la cooptation de M. Simon Franks en qualité d'administrateur
	Ratification de la cooptation de Mme Sylvie Veilleux en qualité d'administrateur
	Extension du mandat de Mme Caroline Parot en qualité d'administrateur, jusqu'à l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2025, à statuer sur les comptes de l'exercice 2024
	Nomination de Mme Carole Sirou en qualité d'administrateur pour un mandat de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2025, à statuer sur les comptes de l'exercice 2024
	Nomination de M. Laurent David en qualité de censeur pour un mandat de deux années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée, en 2023, à statuer sur les comptes de l'exercice 2022
Conseil d'administration du 27 juillet 2021	Démission de M. Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général délégué, à compter du 29 août 2021

5.1 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

5.1.1 Conseil d'administration et Comités

Présentation synthétique de la composition du Conseil d'administration et des Comités

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				
	Âge	Sexe[5]	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats des sociétés cotées	Indépendance	Date initiale de nomination en qualité d'administrateur	Échéance de mandat	Ancienneté au Conseil	Participation à des Comités
Alexandre DE JUNIAC	60 ans	H	Française	1 000 000	2	✓	26/02/21	Comptes 2021	1 an	✓
Caroline PAROT	50 ans	F	Française	172 549	2	Directrice Générale	20/01/21	Comptes 2024	1 an[1]	✓
Martine GEROW	62 ans	F	Française et Américaine	500	0	✓	20/01/21	Comptes 2023	1 an[3]	✓
Carl LEAVER	54 ans	H	Anglaise	100	0	NON	20/01/21	Comptes 2024	1 an	✓
Simon FRANKS	51 ans	H	Anglaise	0	0	NON	26/02/21	Comptes 2024	1 an	✓
Carol SIROU	54 ans	F	Française	100	0	✓	30/06/21	Comptes 2024	1 an	✓
Sylvie VEILLEUX	57 ans	F	Canadienne et Américaine	100	0	✓	17/05/21	Comptes 2022	1 an	✓
Adèle MOFIRO	55 ans	F	Française	0	0	NON	26/02/21	Comptes 2024	1[4]	✓

(1) Mme Caroline Parot rejoint le Groupe en 2011, puis est nommée Directrice Générale de la Société le 22 juillet 2016 pour la première fois. Lors de l'Assemblée Générale du 20 janvier 2021, elle est nommée membre du Conseil d'administration, avant d'être nommée Directrice Générale par le Conseil d'administration du 26 février 2021.
(2) Mme Virginie Fauvel a été nommée pour la première fois lors de l'Assemblée Générale du 24 février 2015 en qualité de membre du Conseil de surveillance.
(3) Mme Martine Gerow a été nommée pour la première fois lors de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020 en qualité de membre du Conseil de surveillance.
(4) Mme Adèle Mofiro a été désignée pour la première fois en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés lors du comité européen tenu fin 2018. Cette désignation a été constatée par le Conseil de surveillance du 21 décembre 2018.
(5) Il s'agit de présenter la représentation équilibrée des femmes et des hommes.

La Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Le Conseil d'administration en date du 26 février 2021 a décidé de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Ainsi, outre la nomination de Mme Caroline Parot en qualité de Directrice Générale et de M. Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général délégué (M. Ruggiero ayant démissionné de ses fonctions de Directeur Général délégué le 29 août 2021), M. Alexandre de Juniac a été nommé Président du Conseil d'administration de la Société. L'article 13 des statuts de la Société définit les modalités de nomination et les attributions du Président du Conseil d'administration. Le Président du Conseil d'administration préside les réunions du Conseil d'administration et en arrête l'ordre du jour. Il organise et dirige les travaux de celui-ci et il en rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Un Conseil d'administration composé de 8 membres avec une représentation équilibrée des femmes et des hommes

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration. À la date du présent document, le Conseil d'administration de la Société est composé de 3 femmes et 3 hommes, en dehors du membre représentant les salariés :

- Membres indépendants : M. Alexandre de Juniac, Mme Carol Sirou, Mme Martine Gerow, Mme Sylvie Veilleux ;
- Directrice Générale : Mme Caroline Parot ;
- Administrateurs représentants certains actionnaires : M. Carl Leaver, M. Simon Franks.
- Administratrice représentant les salariés : Mme Adèle Mofiro.

Profil, expériences et expertise des administrateurs



Âge et Nationalité
60 ans – Nationalité française

Adresse professionnelle
13 ter, bd Berthier
75017 Paris

Date de nomination
Conseil d'administration du 26 février 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Nombre d'actions de la Société directement détenues
1 000 000

M. ALEXANDRE DE JUNIAC (MEMBRE INDÉPENDANT)

Président du Conseil d'administration
Président du Comité Stratégique et Président du comité des Nominations et rémunérations
Membre du Comité d'audit

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

Consultant senior - Morgan Stanley

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président-Directeur général d'Air France-KLM de 2013 à 2016
- Membre du Conseil de surveillance de VIVENDI de 2013 à 2017
- Directeur Général d'IATA de 2016 à 2021
- Administrateur d'ARKEMA (2)
- Administrateur de Edenred (2)

Expérience en matière de gestion

- Alexandre de Juniac est diplômé de l'École Polytechnique de Paris et de l'École nationale de l'administration (ENA).
- Alexandre de Juniac a commencé sa carrière au Conseil d'État de 1988 à 1993 où il a été successivement auditeur, Maître des requêtes puis Secrétaire Général adjoint. De 1993 à 1995, il est conseiller technique puis directeur adjoint du cabinet de M. Nicolas Sarkozy, Ministre du Budget.
- En 1995, il rejoint le groupe Thomson SA (devenu Thalès) comme directeur du plan et du développement. En 1997, il est nommé Directeur Commercial de Thalès Avionics, puis Secrétaire Général de Thalès (1999-2004), Directeur Général Adjoint de Thalès Air Systems (2004-2008) et Directeur Général pour l'Asie, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique latine en mai 2008.
- De juin 2009 à septembre 2011, il est directeur de cabinet de Mme Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi.
- De 2011 à 2013, il est Président-Directeur général d'Air France puis, jusqu'en juillet 2016, Président-Directeur général d'Air France – KLM. M. Alexandre de Juniac a par ailleurs été membre du Conseil de surveillance de Vivendi entre 2013 et 2017.
- De 2016 à 2021, il est Directeur Général de l'International Air Transport Association (IATA)

(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



Âge et Nationalité
50 ans – Nationalité française

Adresse professionnelle
13 *ter* Bd Berthier
75017 Paris

Date de nomination
AG du 20 janvier 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions de la Société directement détenues
172 549

MME CAROLINE PAROT

Directrice Générale
Membre du Conseil d'administration et Membre du Comité Stratégique

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement :

(i) au sein du Groupe EUROPCAR

- Directrice Générale d'Europcar Mobility Group

(ii) en dehors des sociétés contrôlées[1] par la Société

- Membre du Conseil d'administration et membre du Comité d'audit de Worldline SA[2]
- Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité d'audit de BPI France Participation depuis le 28 janvier 2022.

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Présidente du Directoire d'Europcar Mobility Group
- Membre du Conseil d'administration de Car2Go Europe GmbH
- Présidente de Europcar Services, Unipessoal, Lda (Portugal)

Expérience en matière de gestion

- Caroline Parot est Directrice Générale d'Europcar Mobility Group.
- Elle a rejoint Europcar Mobility Group en 2011 et a été nommée Directeur financier en mars 2012 puis Directeur Général Finance.
- 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 chargée 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 commencé sa carrière en 1995.
- Caroline Parot est titulaire d'un DEA d'Économie Mathématique de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et d'un Master en Finance de l'École supérieure de commerce de Paris. Caroline Parot est également titulaire du DESCF.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.
(2) Société cotée française.



Âge et Nationalité
62 ans – Nationalité française et américaine

Adresse professionnelle
5 Churchill Place
Canary Wharf London
E14 5HU United Kingdom

Date de nomination
AG du 20 janvier 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
A/G statuant sur les comptes de l'exercice 2023

Nombre d'actions de la Société directement détenues
500

MME MARTINE GEROW (MEMBRE INDÉPENDANT)

Membre du Conseil d'administration
Présidente du Comité d'audit et Membre du Comité Stratégique

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

- Executive Vice – Presidente Finance d'American Express Global Business Travel (USA)

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Executive Vice-Présidente Finance de Carlson Wagonlit Travel (USA)
- Présidente du Comité d'audit de Bpifrance Participations SA
- Membre du Comité d'audit de HSBC France
- Présidente du Comité d'audit de Keolis

Expérience en matière de gestion

- Martine Gerow a démarré sa carrière au Boston Consulting Group en 1987 puis a intégré Pepsico aux États-Unis en 1989. Elle a ensuite rejoint, en 2002, le Groupe Danone en tant que Directrice Financière de la Division Boissons, avant de devenir Contrôleur financier pour l'ensemble du Groupe en 2005.
- En 2007, Martine Gerow rejoint Campofrio Food Group à Madrid en tant que Directrice Financière, avant de rentrer en France en 2010 pour devenir Directrice Générale Adjointe en charge des finances de Solocal Group (PagesJaunes) jusqu'en 2014. Après un passage de trois ans comme Vice-Présidente Exécutive et Directrice Financière de Carlson Wagonlit Travel, Martine Gerow a rejoint Londres pour devenir Vice-Présidente Exécutive Finance d'American Express Global Business Travel, poste qu'elle occupe aujourd'hui.
- Martine Gerow est diplômée de HEC Paris et de l'Université Columbia à New York.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.



Âge et Nationalité
54 ans – Nationalité anglaise

Adresse professionnelle
Wardrobes House, Woodway, HP27 ONL Princes Risborough – United Kingdom

Date de nomination
AG du 20 janvier 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions de la Société directement détenues
100

M. CARL LEAVER

Membre du Conseil d'administration
Membre du Comité Stratégique, du comité des Nominations et des rémunérations et du Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

- Président du Conseil d'administration de TOPHAT ENTERPRISES Ltd (depuis 2019)
- Président du Conseil d'administration de LEBARA Group BV (depuis 2019)

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- Président du Conseil d'administration des sociétés EIRCOM Group et EIRCOM Ltd
- Président du Conseil d'administration de C1 2014 Ltd
- Président exécutif adjoint et Directeur Général Groupe de LADBROKES Coral Group et GALA Goral Group

Expérience en matière de gestion

- Carl Leaver démarre sa carrière en 1995 au sein de la société WHITBREAD HOTEL COMPANY en qualité de Directeur des ventes, puis il évolue au sein du Groupe et occupe différents postes jusqu'en 2003, avant de rejoindre la société DE VERE Group en qualité de Directeur Général jusqu'en 2006, ce qui lui confère une solide expérience dans le monde de l'hôtellerie.
- De 2007 à 2009, il prend les fonctions de Directeur international au sein de Home & Direct chez Marks&Spencer. Puis il rejoint GALA Coral en tant que Directeur Général avant la fusion du Groupe avec LADBROKES plc qui devient LADBROKES Coral Group. Il est alors Vice-Président.
- Carl Leaver est actuellement Président du Conseil d'administration de LEBARA Group B.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.



Âge et Nationalité
51 ans – Nationalité anglaise

Adresse professionnelle
Redbus Ventures,
Orwell House,
16-18 Berners Street,
Londres, W1T 3LN

Date de cooptation
Conseil d'administration du 26 février 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions de la Société directement détenues
0

M. SIMON FRANKS

Membre du Conseil d'administration
Membre du Comité Stratégique, du comité des Nominations et des Rémunérations

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

- Redbus Ventures Ltd, Redbus Outdoor Ltd, Redbus Media Ltd, Redbus On demand Ltd, Redbus Productions Ltd,Redbus Television Ltd
- Polygram Group Ltd, Polygram Pictures Ltd, Polygram Ltd
- Longleat Estate *Holdings* Ltd
- 18-24 Ltd
- 7 APP Ltd
- Heath Street Ltd
- NGS Foundation
- The Ruit Foundation
- Shahnaz Foundation
- Franks Family Foundation

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

Non applicable

Expérience en matière de gestion

- Simon Franks a fondé un certain nombre d'entreprises prospères, y compris la première entreprise en Europe à développer la technologie et la capacité de diffuser des images en mouvement sur Internet ; et a confondé RFD, (maintenant Lionsgate) l'entreprise à la croissance la plus rapide au Royaume-Uni entre 1999 et 2003.
- Après l'acquisition de RFD par Lionsgate Inc. Simon Franks a servi pendant 3 ans en tant que conseiller spécial du PDG de Lionsgate et supervisé les fusions et acquisitions en Europe et en Australie.
- Simon Franks a été co-fondateur de LoveFilm, qui était soutenu par Benchmark et Index Ventures, et racheté par la suite par Amazon Inc.
- Simon est président fondateur de Redbus Ventures, qui est l'un des Bailleurs de Fonds les plus actifs des start-up au Royaume-Uni.
- En 2013, Simon Franks a été sélectionné comme l'un des 100 plus grands innovateurs au monde dans le cadre de la Campagne « BA Ungrounded » pour le sommet du G8.
- Depuis 2009, Simon Franks se concentre également sur la philanthropie, créant la famille Franks Fondation. La FFF mène des initiatives de santé éducative et pédiatrique au Cambodge, au Laos et Népal. Le programme New Generation Schools de la FFF a été promu par l'OCDE comme l'une des interventions éducatives les plus efficaces dans les pays en développement. Simon est membre du Conseil du gouvernement cambodgien qui supervise les écoles NGS au Cambodge où il est également le président international de The Lake Clinic ; et co-fondateur du seul service hospitalier de pédiatrie moderne et gratuit au Laos.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.



Âge et nationalité
54 ans – Nationalité française

Adresse professionnelle
13 *ter* bd Berthier
75017 Paris

Date de nomination
AG du 30 juin 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions de la Société directement détenues
100

MME CAROL SIROU (MEMBRE INDÉPENDANT)

Membre du Conseil d'administration
Membre du Comité d'audit, du Comité Stratégique, et du comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité

Mandats et fonctions exercés

Fonctions et mandats actuellement exercés en dehors des sociétés contrôlées par EMG

- Qivalio : administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit et membre du comité de Gouvernance (depuis juin 2020)
- Agence France Locale : administratrice indépendante, et membre du Comité d'audit et du comité de Gouvernance (depuis septembre 2018)
- Safineia Advisors LLC : Founder & CEO (depuis novembre 2018)
- Safineia France SASU : PDG (depuis novembre 2021)

Fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années

- S&P Ratings France : administratrice exécutive (janvier 2015-mai 2018)

Expérience en matière de gestion

Carol Sirou est administratrice indépendante et consultante, avec plus de 25 ans d'expérience à des postes de direction en Europe et aux États-Unis.

Avant de devenir PDG de S&P France en 2009, elle a gravi les échelons de Standard & Poor's Ratings. Elle a ensuite dirigé les activités de l'agence de notation à travers la crise des subprimes et de la zone euro (2008-2014). En 2014, elle a rejoint le siège de S&P à New York, avant d'être nommée responsable mondiale de la conformité de S&P Global Inc., société-mère de S&P Rating en 2016.

Elle est actuellement administratrice indépendante de deux sociétés dans les services financiers : Agence France Locale (AFL), une banque spécialisée dans le financement des collectivités locale, et Qivalio, une agence de notation européenne, de recherche indépendante et de conseil dans le domaine de la finance durable.

En tant que Présidente du Comité d'audit de Qivalio et membre des comités d'audit et des risques et de gouvernance d'AFL, elle apporte sa connaissance des sujets financiers, de bonne gouvernance et de conformité ainsi qu'une perspective internationale, notamment américaine, en matière d'évolution des marchés financiers et des sujets réglementaires.

En 2018, elle a fondé Safineia Advisors LLC, qui propose des services de conseil en gestion des risques, ESG et gouvernance.

Elle est membre du comité Gouvernance du MEDEF et du Comite ESG (Groupe de travail Information extra-financière) de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

Diplômée de Sciences Po Paris, elle est titulaire d'un Master en finance d'entreprise de l'Université Paris Dauphine et d'un programme de gestion de l'Université de Virginie Darden Business School.



Âge et Nationalité
57 ans – Nationalité Américaine et canadienne

Adresse professionnelle
13 *ter* boulevard Berthier, 75017 Paris

Date de cooptation
Conseil d'administration du 17 mai 2021

Cooptation ratifiée par l'AG du 30 juin 2021

Date de renouvellement
NA

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022

Nombre d'actions de la Société directement détenues
100

MME SYLVIE VEILLEUX (MEMBRE INDÉPENDANT)

Membre du Conseil d'administration
Présidente du comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité
Membre du Comité Stratégique et du comité des Nominations et rémunérations

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

- Présidente du Conseil d'administration de Cinchy.com
- Membre du Conseil d'administration de H1
- Membre du Conseil d'administration de Prezi

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

- DSI – Dropbox.com
- Vice-Président Enterprise Information Technology and Security – Mozilla.com
- Senior Director *Corporate* Infrastructure – Salesforce.com
- Vice-President Platform Engineering – Franklin Templeton Investments

Expérience en matière de gestion

Sylvie est un leader stratégique mondial dans le domaine de la technologie, ancienne DSI et membre de conseils d'administration, qui propose des solutions transformatrices axées sur les données pour faire progresser les organisations et la technologie pendant les périodes d'hypercroissance et de maturation.

Son expertise comprend la conduite de divers efforts de transformation numérique à différents stades de maturité dans des entreprises cotées et privées, la mise à l'échelle pour la croissance à des points d'inflexion tels que l'Introduction en bourse, les fusions et acquisitions et les entreprises multiproduits, la cybersécurité ainsi que le recrutement stratégique de talents dans des régions et des secteurs difficiles, dans des lieux de travail distants et hybrides.

En tant que première DSI de Dropbox, Sylvie Veilleux a mis en place une fonction informatique stratégique de classe mondiale pour permettre la croissance et l'expansion de l'entreprise et de ses revenus avant et après l'Introduction en bourse, et a dirigé les deux premières intégrations technologiques par fusion et acquisition en tant que société cotée. Avant Dropbox, elle a dirigé des équipes informatiques, de sécurité, d'ingénierie et d'infrastructure dans des entreprises de renom de la Silicon Valley.

(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.



Âge et Nationalité
55 ans – Nationalité française

Adresse professionnelle
13 *ter* Bd Berthier
75017 Paris

Date de désignation
Conseil d'administration du 26 février 2021 suite à la désignation par le comité européen du 11 février 2021

Date de renouvellement
N/A

Date de fin de mandat
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Nombre d'actions de la Société directement détenues
0

MME ADÈLE MOFIRO

Membre du Conseil d'administration Représentant les salariés
Membre du comité des Nominations et des Rémunérations

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement

(i) au sein de sociétés contrôlées[1] par la Société

Non applicable

(ii) en-dehors des sociétés contrôlées[1] par la Société

Non applicable

Autres fonctions et mandats exercés au cours des cinq derniers exercices

Non applicable

Expérience en matière de gestion

- Après des études universitaires et une maîtrise en Droit des affaires internationales, 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. Adèle Mofiro a ensuite rejoint le Service clients, puis le Département crédit en 2002, pour gérer les tour-opérateurs étrangers.
- En 2007, elle rejoint le Service assurances en tant qu'analyste recours clients.
- Après 10 ans passés chez Europcar France, 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, Adèle Mofiro a été élue au Conseil de surveillance de la Société en tant que membre représentant les salariés et son mandat a pris fin avec le changement de forme sociale de la société début 2020.
- En février 2021, Adèle Mofiro a été élue au Conseil d'administration de la Société en tant qu'administrateur représentant les salariés.

(1) Articles L. 225-21 al. 2, L 225-77 al. 2 et L. 225-94 al. 1 du Code de commerce.

Membre ayant démissionné de son mandat au cours de l'année 2021



Âge et Nationalité
48 ans – Nationalité française

Adresse professionnelle
5, rue de la Baume
75008 Paris

Date de nomination
AG du 20 janvier 2021

Date de renouvellement
NA

Date de fin de mandat
17 mai 2021

Nombre d'actions de la Société directement détenues
Information non disponible

MME VIRGINIE FAUVEL (MEMBRE INDÉPENDANT)

Membre du Conseil d'administration
Membre du Comité Stratégique, du Comité d'audit et du comité des Nominations et rémunérations

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement en dehors des sociétés contrôlées (1) par la Société

- Membre du Directoire d'Euler Hermes (2)
- Administrateur et membre du comité des nominations de Neopost (2)
- Administrateur de Creadev
- Directrice Générale d'Harvest

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

- Ingénieur des Mines de Nancy, Virginie Fauvel commence sa carrière en 1997 chez Cetelem en tant que directrice CRM et prédiction des risques, avant de devenir Directrice de la stratégie digitale groupe en 2004, puis Directrice de l'unité e-business France.
- Elle intègre ensuite la banque de détail en France de BNP Paribas en 2009 pour diriger et développer la banque en ligne avant de devenir Directrice des banques en ligne en Europe en 2012. À ce poste, elle lance en 2013 « HelloBank ! », la première banque européenne 100 % mobile en Italie, France, Belgique et Allemagne.
- Elle rejoint par la suite Allianz France en juillet 2013, en qualité de membre du Comité exécutif d'Allianz France en charge de la Transformation digitale, du *Big Data*, de la Communication et du Market Management. À ce titre, elle a largement contribué à la transformation de l'entreprise en plaçant l'innovation numérique au cœur de sa stratégie.
- Elle devient ensuite Membre du Directoire d'Euler Hermes en janvier 2018 en charge de la zone Amériques et de la transformation du Groupe.
- En septembre 2020, elle devient Directrice Générale d'Harvest SA, éditeur de logiciels spécialisés sur les métiers du conseil financier et patrimonial.

(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.

Un Conseil d'administration assisté de 4 Comités spécialisés

L'article 16 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration 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.

Le Conseil d'administration en date du 26 février 2021 a décidé la création d'un Comité Stratégique, d'un Comité d'audit et d'un comité des Nominations et des Rémunérations. Il a fixé la composition du Comité Stratégique. Puis le Conseil d'administration du 6 avril a fixé la composition du Comité d'audit et du comité des Nominations et des Rémunérations.

Le 8 juin 2021, un comité *ad hoc* a été institué afin de superviser les travaux de l'expert indépendant et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant le projet d'offre publique d'achat sur le capital de la Société par le consortium mené par Volkswagen (voir la section 1.1.2.1 du présent Document d'enregistrement universel), Ce comité n'a plus vocation à exister au-delà de ce projet.

Enfin, le 19 janvier 2022, le Conseil d'administration a décidé de la création d'un comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité.

Présentation synthétique de la composition des Comités à la date du présent document

	Conseil d'administration	Comité Stratégique	Comité d'audit	Comité des Nominations et des Rémunérations	Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité
	Composition	Composition	Composition	Composition	Composition
Alexandre DE JUNIAC	Président	Président	✓	Président	
Caroline PAROT	✓	✓			
Carol SIROU	✓	✓	✓		✓
Sylvie VEILLEUX	✓	✓		✓	Président
Martine GEROW	✓	✓	Président		
Carl LEAVER	✓	✓		✓	✓
Simon FRANKS	✓	✓		✓	
Adèle MOFIRO	✓			✓	

5.1.2 Directrice Générale et Directeur Général délégué

La Directrice Générale

L'article 14 des statuts de la Société définit les modalités de nomination et les attributions du Directeur Général. Celui-ci est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.



MME CAROLINE PAROT

Directrice Générale

Date de désignation : Conseil d'administration du 26 février 2021

Date de renouvellement : NA

Date de fin de mandat : indéterminée

Pour de plus amples informations, le lecteur est invité à se référer au Chapitre 5.1.1 Conseil d'administration et Comités

Le Directeur Général délégué

L'article 14 des statuts de la Société définit les modalités de nomination et les attributions du Directeur Général délégué qui est chargé d'assister le Directeur Général. L'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués sont déterminées par le Conseil d'administration, en accord avec le Directeur Général. Le Directeur Général délégué dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général. Le tableau ci-dessous présente la biographie de M. Fabrizio Ruggiero, Directeur Général délégué ayant démissionné de son mandat et quitté le Groupe le 29 août 2021.



Âge et Nationalité
51 ans – Nationalité italienne

Adresse professionnelle
13 *ter* Bd Berthier
75017 Paris

Date de nomination
CA du 26 février 2021

Date de renouvellement
NA

Date de fin de mandat
28 août 2021

Nombre d'actions de la Société directement détenues
Information non disponible

M. FABRIZIO RUGGIERO

Directeur Général délégué

Mandats et fonctions exercés

Mandats et fonctions exercés actuellement

(i) au sein du Groupe EUROPCAR

Néant

(ii) en dehors des sociétés contrôlées[1] par la Société

Non applicable

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 service
- Administrateur de Wanderio S.p.A.

Expérience en matière de gestion

Fabrizio Ruggiero avait 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).

(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 Comité exécutif et Comités d'engagements

Pour l'accompagner dans sa gestion, la Directrice Générale a décidé la création d'un Comité exécutif Groupe qui lui apporte son assistance sur le plan opérationnel dans la préparation et la mise en œuvre des décisions et des orientations prises au sein du Conseil d'administration. De plus, un comité d'engagements assure le contrôle des projets financiers.

Comité exécutif Groupe

Le rôle du Comité exécutif Groupe est de déployer la stratégie du Groupe au sein de toute l'organisation.

Le Comité exécutif Groupe est dirigé par Mme Caroline Parot.

À la date du présent Document, le Comité exécutif Groupe se compose, des responsables de chacune des entités organisationnelles ainsi que de certains responsables de fonctions opérationnelles du Groupe, tel que décrit ci-dessous :

Nom	Fonction au sein du Groupe
Caroline Parot	Directrice Générale
Olivier Baldassari	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations
Damien Basselier	Directeur Produit et Technologie
José Blanco	Directeur des Ventes
Aurélia Cheval	Directrice de la Stratégie
Xavier Corouge	Directeur Business et Clients
Denis Langlois	Directeur des Ressources Humaines
Malène Korvin	Directrice Financière – ad interim
Franck Rohard	Secrétaire Général
Gary Smith	Directeur des Pays

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 la Directrice Générale et le Conseil d'administration.

Ce comité s'appuie sur la fonction PMO *(program management)*, la fonction Contrôle de Gestion, ainsi que sur les fonctions opérationnelles du Groupe.

5.2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.2.1 Code de Gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28 février 2022, a indiqué que la Société se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en janvier 2020. Après examen desdites recommandations, le Conseil d'administration a indiqué que la Société était conforme aux recommandations en ce compris la recommandation sur la politique de mixité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes (Art. 7.1 et 7.2) et celle relative à l'accord de non-concurrence (Art. 24.4).

En effet, la Direction Générale a présenté au Comité des Rémunérations et des Nominations le 9 décembre 2021 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. La Direction Générale informera annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil décrira ainsi 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.

Comme le permettent ce Code et la loi, la Société pourrait écarter ou aménager quelques-unes de ses dispositions, compte tenu de sa situation particulière ou du respect d'autres dispositions du Code. Lors de sa réunion du 28 février 2022, le Conseil d'administration de la Société a examiné la conformité de la gouvernance de la société avec les Recommandations du Code AFEP-MEDEF, et a estimé que la Société respectait l'ensemble de celles-ci.

5.2.2 Déclarations liées au gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration est tenu d'établir le rapport prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur le gouvernement d'entreprise. Le présent Chapitre correspond pour partie au rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise tel que prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et inclut les informations mentionnées aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du Code de commerce.

5.2.2.1 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 d'administration et la Direction Générale de la Société.

5.2.2.2 Absence de condamnation

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années, en ce qui concerne les membres du Conseil d'administration 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.

5.2.2.3 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 d'administration et de la Direction Générale et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant un des membres du Conseil d'administration 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 d'administration prévoit que le membre du Conseil d'administration doit informer le Conseil, dès qu'il en a connaissance, 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 d'administration prévoit également que lorsque l'un des membres du Conseil d'administration 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, 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 desquels l'un des membres du Conseil d'administration ou de la Direction Générale de la Société a été nommé en cette qualité.

À la date du présent Document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et/ou les membres de la Direction Générale 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) des intentions d'apport des membres du Conseil d'administration à l'Offre publique d'achat en cours visant les actions de la Société telles que décrites dans la Note en réponse publiée par la Société le 23 novembre 2021, (ii) de certaines dispositions légales, (iii) de certaines dispositions prévues aux termes des règlements généraux des plans d'attributions d'actions de performance dont les membres de la Direction Générale ont été bénéficiaires, telles que décrites dans le présent Document (iv) des règles relatives à la prévention des délits d'initiés telles que prévues dans le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et (v) des recommandations du Code AFEP-MEDEF, imposant une obligation de conservation d'actions.

5.2.2.4 Indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a examiné la situation de chaque membre du Conseil d'administration au regard des critères d'indépendance, et ce sur la base de l'analyse effectuée préalablement par le Comité des Rémunérations et des Nominations en date du 5 avril 2022. L'ensemble des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF ont été retenus pour apprécier l'indépendance des membres du Conseil d'administration. L'application de l'ensemble de ces critères a conduit le Conseil d'administration à retenir comme membres indépendants :

- M. Alexandre de Juniac ;
- Mme Carol Sirou ;
- Mme Sylvie Veilleux ;
- Mme Martine Gerow.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration compte huit membres, dont quatre sont indépendants, représentant 57 % de l'effectif du Conseil d'administration (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 salariés n'est pas comptabilisé pour le calcul du pourcentage de membres indépendants du Conseil d'administration.

Chaque membre du Conseil d'administration 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 d'administration 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 des membres du Conseil d'administration

	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**
Alexandre de Juniac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Caroline Parot		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Sylvie Veilleux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carol Sirou	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Martine Gerow	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carl Leaver	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Simon Franks	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Adèle Mofiro		✓	✓	✓	✓	✓			

5.2.2.5 Politique de diversité au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration 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 d'administration 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.

La Société 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, le Conseil d'administration de la Société est composé de huit membres dont 4 femmes, soit 57 % de l'effectif du Conseil d'administration sans compter le représentant des salariés, ce qui est conforme aux dispositions en vigueur du Code de commerce.

En termes d'internationalisation, le Conseil d'administration compte, à la date du présent Document, 4 membres de nationalité étrangère (britannique, canadienne et américaine) soit 57 % de la composition du Conseil (sans compter le représentant des salariés). 5 membres du Conseil ont développé au cours de leur carrière une réelle expérience internationale, ce qui renforce l'internationalisation du Conseil d'administration.

L'âge moyen des membres du Conseil d'administration est de 54 ans à la date du présent Document.

Ces éléments sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Synthèse des expertises des membres du Conseil d'administration

	Mobilités & Tourisme	International	Leadership & Direction	Finance & Fusions-Acquisitions	Expérience Client	ESG	Transformation & Digital
Alexandre de Juniac	✓	✓	✓	✓	✓		
Caroline Parot	✓	✓	✓	✓			
Sylvie Veilleux		✓	✓	✓			✓
Carol Sirou		✓	✓	✓		✓	
Martine Gerow	✓	✓	✓	✓			✓
Carl Leaver	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Simon Franks		✓	✓		✓	✓	✓
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 d'administration. Cette matrice a vocation à servir d'outil aux actionnaires afin d'évaluer le Conseil d'administration 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 Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité
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 Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité
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 bénéficier 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, cybersécurité…)	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 Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité

5.2.2.6 Représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil d'administration

Mme Adèle Mofiro a été désignée par le Comité de Groupe en qualité de membre du Conseil d'administration 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. Mme Adèle Mofiro siège au Conseil d'administration de la Société, avec voix délibérative, depuis le 26 février 2021. Elle a par ailleurs intégré le Comité des Rémunérations et des Nominations par décision du Conseil d'administration en date du 6 avril 2021.

5.2.2.7 Mandats des membres du Conseil d'administration

Les dates d'expiration des mandats des membres du Conseil d'administration sont échelonnées afin d'organiser un renouvellement périodique, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

5.2.2.8 Fonctionnement du Conseil d'administration

(i) Principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration 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 adopté par le Conseil d'administration de la Société le 26 février 2021. 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 d'administration et de ses comités spécialisés, ainsi que leurs modalités d'interaction. Les règlements intérieurs des comités spécialisés sont annexés au règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Société peut être modifié à tout moment par une délibération de sa part.

(ii) Participation aux réunions du Conseil d'administration 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 d'administration : 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 d'administration qui participent à la réunion 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 par de tels moyens. Le procès-verbal de la séance devra indiquer le nom des membres du Conseil 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. 225-37 du Code de commerce, à l'article 15. IV des statuts de la Société et à l'article 7.5 du règlement intérieur du Conseil d'administration, la participation aux réunions du Conseil d'administration par moyens de visioconférence ou de télécommunication est exclue pour l'adoption des décisions portant sur les points suivants :

- la nomination, la révocation ou la rémunération du président ;
- la nomination, la révocation ou la rémunération du Directeur Général ;
- le mode d'exercice de la Direction Générale ;
- l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés et l'établissement du rapport de gestion de la Société et du rapport de gestion Groupe.

(iii) Activités du Conseil d'administration et des Comités spécialisés en 2021

a) Fréquence, durée et participation aux réunions du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'administration s'est réuni 21 fois (contre 30 pour le Conseil de surveillance en 2020), avec une durée moyenne par séance de 2 heures.

Le taux de participation global des membres du Conseil aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités est de 94 % en 2021 (contre 84 % en 2020 pour le Conseil de surveillance et ses comités).

b) Activités du Conseil d'administration et des Comités spécialisés en 2021

Conseil d'administration 21 séances	Comité Stratégique 3 séances	Comité d'audit 7 séances	Comité des Nominations et des Rémunérations 7 séances
Crise sanitaire et suivi Mise en place de la nouvelle gouvernance Suivi et avis motivé sur le projet d'offre publique sur les titres de la Société Résultats et Gestion financière de la Société Gestion de la flotte du Groupe Mise en place de financements (notamment titrisation et émission obligataire) Revue des comptes annuels, semestriels et trimestriels Examen de l'URD 2020 Revue des projets de communications financières. Examen du budget 2021. Examen du programme de compliance Convocation de l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 et adoption des rapports et projets de résolutions	Examen de l'évolution du plan de transformation « Connect », et en particulier ses composantes digitales	Examen des comptes annuels, semestriels et trimestriels Revue du contrôle interne, des actions menées par l'audit interne. Examen de la cartographie des risques. Revue du contrôle interne informatique et du plan de sécurité des systèmes d'information. Revue du programme de compliance. Revue des litiges. Revue du programme Connect Revue du financement Groupe Revue des assurances	Détermination de la rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2020 sur la base des états financiers pour l'exercice 2020. Détermination des principes, critères et éléments de la rémunération des membres du Directoire puis de la Direction Générale pour l'exercice 2021 Suivi des plans d'attribution gratuite d'actions à destination de certains salariés et membres du Directoire du Groupe pour les années 2018 et 2019 Définition du Plan de rémunération à long terme à destination de certains salariés du Groupe Recommandations dans l'évolution de la composition du Conseil d'administration Recommandations dans l'évolution de la composition du Comité exécutif Groupe Détermination des modalités de répartition de la rémunération du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration Pilotage de l'auto-évaluation du Conseil d'administration et de ses comités

c) Réflexion du Conseil d'administration sur son fonctionnement et évaluation annuelle

Une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement, et organiser un débat sur ce 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 d'administration prévoit qu'une évaluation formalisée du Conseil et de ses comités doit être réalisée tous les trois ans, éventuellement sous la direction d'un membre indépendant du Conseil 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 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 auto-évaluation du Conseil par ses membres.

Conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, une évaluation de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités a été menée à la fin de l'année 2021 et présentée au Conseil d'administration du 28 février 2022.

Au cours de ce processus, chaque membre du Conseil d'administration a répondu aux mêmes questions portant sur 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.

Cette évaluation, la première depuis la mise en place de la nouvelle gouvernance, a été menée dans le contexte particulier de l'offre publique en cours. Elle a toutefois permis de souligner certains atouts tels qu'un important niveau d'engagement de ses membres, un soutien attentif vis-à-vis du management, une amélioration du suivi des prises de décisions, une bonne perception de la nouvelle gouvernance et de son organisation et une procédure de sélection et d'intégration des nouveaux membres adaptée.

Cette évaluation a également identifié de nouveaux axes d'amélioration, et notamment s'agissant de la complémentarité des profils de ses membres, de la gestion du temps consacré aux débats, aux plans de succession et à certains sujets stratégiques (notamment la RSE et la cybersécurité), de l'articulation avec les travaux des comités et de la mise en place plus fréquente de « sessions exécutives ».

(iv) Les Comités du Conseil d'administration

Aux termes de l'article 16.V des statuts de la Société et de l'article 1.5 du règlement intérieur du Conseil d'administration, 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 d'administration, lors de sa première réunion en date du 26 février 2021, a institué un Comité d'audit, un Comité des Rémunérations et des Nominations et un Comité Stratégique. Le Conseil d'administration en date du 8 juin 2021 a également décidé la création d'un comité *ad hoc* provisoire dont les missions et le fonctionnement sont présentés ci-après.

Enfin, le Conseil d'administration, lors de sa réunion en date du 19 janvier 2022, a décidé la mise en place d'un comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité dont les missions et le fonctionnement sont également présentés ci-après.

La composition de ces Comités, telle que décidée par le Conseil d'administration, est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1. Le Comité d'audit

a) Composition – Art. 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration

- 3 membres :
  - Martine Gerow, Présidente du Comité d'audit,
  - Alexandre de Juniac,
  - Carol Sirou ;
- 100 % de membres indépendants, dont la Présidente du comité ;
- 66 % de femmes ;
- Aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La composition du Comité d'audit respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF (art.16.1).

b) Missions – Art.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 d'administration 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 d'administration dans le cadre de l'exercice des missions principales suivantes :

(i) Suivi du processus d'élaboration de l'information financière :

- examiner les méthodes comptables et tout changement significatif exceptionnel dans les principes comptables appliqués par la Société,
- examiner les comptes sociaux et consolidés (en ce compris le périmètre des sociétés consolidées, les provisions, les risques), annuels ou semestriels, et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables utilisées pour l'établissement de ces comptes en présence des commissaires aux comptes qui présentent les points essentiels des résultats de l'audit légal et des options comptables retenues,
- examiner le processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes annuels et semestriels, en présence des commissaires aux comptes qui rendent compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux ;

(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 :

- 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,
- contrôler 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 ;

(iii) Suivi du Contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes de la Société :

- s'informer et opérer un suivi auprès des commissaires aux comptes de la Société (y compris hors de la présence des membres de la Direction Générale ou du Comité exécutif), 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 :

- piloter la procédure de sélection et de renouvellement des commissaires aux comptes, et soumettre au Conseil d'administration le résultat de cette sélection. Conformément à la réglementation en vigueur, le Comité d'audit doit proposer au Conseil d'administration la nomination de 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),
- 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,
- 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 d'administration le cas échéant,
- entendre les responsables de l'audit interne et examiner régulièrement la cartographie des risques métiers,
- 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.

c) Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du Comité d'audit et article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

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 d'administration, 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 d'administration 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 d'administration.

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 d'administration 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 d'administration.

2. Comité des Rémunérations et des Nominations

a) Composition – article 11 du règlement intérieur du Conseil de surveillance

- 5 membres :
  - Alexandre de Juniac, Président du Comité des Rémunérations et des Nominations,
  - Simon Franks,
  - Carl Leaver,
  - Sylvie Veilleux,
  - Adèle Mofiro ;
- 50 % de membres indépendants, dont le Président du comité ;
- 40 % de femmes ;
- aucun dirigeant mandataire social exécutif.

La composition du Comité des Rémunérations et des Nominations respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF (art. 17 et 18).

b) Missions (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 d'administration 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 administrateurs et de la Direction Générale, 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 :

- évaluation annuelle du cumul des mandats des administrateurs : le Comité des Rémunérations et des Nominations examine chaque année, avant la publication du rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société, la situation de chaque administrateur 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 d'administration concernant l'ensemble des éléments et conditions de la rémunération du Directeur Général et des Directeurs généraux délégués : 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 du Directeur Général et des Directeurs généraux délégués. 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 la Direction Générale ;

- proposition au Conseil d'administration concernant la rémunération des censeurs ;
- examen et proposition au Conseil d'administration concernant la méthode de répartition des rémunérations allouées aux administrateurs : le comité étudie et propose au Conseil d'administration l'enveloppe et les modalités de répartition des rémunérations allouées aux administrateurs et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, 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 d'administration de la Société ;
- politique de non-discrimination et de diversité : le comité veille à ce que les administrateurs et la Direction Générale 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 ;
- missions exceptionnelles : le comité est consulté pour recommandation au Conseil d'administration sur toutes rémunérations exceptionnelles afférentes à des missions exceptionnelles qui seraient confiées, le cas échéant, par le Conseil d'administration à certains de ses membres.

c) Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations et article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

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 d'administration, 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 d'administration se prononçant sur la fixation de la rémunération des membres de la Direction Générale ou sur la répartition de la rémunération des administrateurs.

Le comité rend compte de l'exécution de sa mission à la prochaine séance du Conseil d'administration.

3. Comité Stratégique

a) Composition – article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration

- 7 membres :
  - Alexandre de Juniac, Président du Comité Stratégique,
  - Caroline Parot
  - Carl Leaver,
  - Simon Franks,
  - Martine Gerow,
  - Sylvie Veilleux,
  - Carol Sirou ;
- 67 % de membres indépendants, dont le Président du comité ;
- 50 % de femmes ;

b) Missions (article 1 du règlement intérieur du Comité Stratégique)

- le Comité Stratégique analyse les différentes orientations et options stratégiques possibles du Groupe qui sont susceptibles de favoriser son développement. Entre autres, et de façon non exhaustive : 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 d'administration ;
- 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 la Direction Générale 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 d'administration. À cet effet, il formule tous avis et recommandations au Conseil d'administration dans les domaines visés ci-dessus.

Plus généralement, il appartient au Comité Stratégique d'identifier et de soumettre au Conseil d'administration 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.

c) Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du Comité Stratégique et article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le Comité Stratégique peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil d'administration, 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 d'administration.

4. Comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité

a) Composition – (article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité, mis en place lors de la réunion du Conseil d'administration du 19 janvier 2022, est composé de 3 membres :

- Sylvie Veilleux, Présidente du comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité,
- Carol Sirou,
- Carl Leaver ;

- 66 % de membres indépendants, dont le Président du comité ;
- aucun dirigeant mandataire social exécutif.

b) Missions – (article 1 du règlement intérieur du comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité et article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité est un comité spécialisé du conseil d'administration, dont le rôle principal est d'assister le Conseil d'administration dans l'exercice de ses prérogatives dans le domaine décrit ci-dessous et dans le suivi des questions relatives à la conception, à la mise en œuvre et à l'efficacité des programmes de Systèmes d'information et de cybersécurité.

Il élabore des avis et des recommandations à l'intention du Conseil d'administration dans les domaines suivants :.

- suivi des principales stratégies de transformation numérique, de technologie et de cybersécurité, ainsi que les investissements connexes, le retour sur investissement et la réalisation des objectifs d'investissement ;
- fourniture des contributions et des conseils à la direction concernant à la fois les opportunités et les défis des compétences, des ressources, les approches et des choix technologiques de la Société ;
- apport d'un soutien au Comité d'audit dans son devoir d'assurer la pertinence, la fiabilité et la mise en œuvre de la gestion des risques de la Société en matière de cybersécurité.

c) Réunions du comité (article 2 du règlement intérieur du comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité et article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration)

Le comité des Systèmes d'information et de la Cybersécurité peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil d'administration, 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 Systèmes d'information et de la Cybersécurité 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 d'administration.

5. Comité *ad hoc*

a) Composition

Le comité *ad hoc*, mis en place lors de la réunion du Conseil d'administration du 8 juin 2021, est composé de 3 membres :

- Alexandre de Juniac, Président du comité *ad hoc,*
- Martine Gerow,
- Carl Leaver ;

- 66 % de membres indépendants, dont le Président du comité ;
- aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Il est précisé que Mme Caroline Parot, en sa qualité de Directrice Générale de la Société, et M. Laurent David, en sa qualité de censeur, ont participé, en tant qu'invités, aux travaux du comité *ad hoc*.

b) Mission et réunions

Le comité *ad hoc* a été institué, conformément aux dispositions de l'article 261-1, III du règlement général de l'AMF, afin de superviser les travaux de l'expert indépendant et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant le projet d'offre publique d'achat sur le capital de la Société par le consortium mené par Volkswagen (voir la section 1.1.2.1 du présent Document d'enregistrement universel).

À ce titre, il est notamment en charge de :

- suivi et examen des développements de l'Offre et de son processus, en particulier :
  - le suivi du processus et l'information des membres du Conseil d'administration, en ce qui concerne l'Offre et toute proposition ou projet alternatif ou concurrent,
  - l'évaluation de la nature des informations fournies au Consortium et aux autres tiers concernés ;
- analyse et vérification du respect des règles de bonne gouvernance dans le cadre du processus, notamment

en matière de conflits d'intérêts et du principe d'égalité entre actionnaires ;

- échanges fréquents avec le Conseil d'administration ainsi qu'avec les conseillers financiers et juridiques de la Société et/ou du Conseil d'administration ;
- émettre des avis et des recommandations au Conseil d'administration dans les domaines couverts par sa mission chaque fois qu'il le juge opportun ; et

  Suivi de la mission de l'expert indépendant qui est désigné par la Société en application de l'article 261-1 du règlement général de l'AMF, et préparation de l'avis motivé du Conseil.

Le comité *ad hoc* peut valablement délibérer soit au cours de réunions physiques, soit par téléphone ou visioconférence, dans les mêmes conditions que le Conseil d'administration, sur convocation de son Président ou du secrétaire du comité, à condition que la moitié au moins des membres participent à ses travaux.

Les recommandations émises par le comité *ad hoc* 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 d'administration.

Présentation synthétique de la composition et de l'assiduité des membres aux séances du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'année 2021

	Conseil d'administration 21 séances		Comité Stratégique 3 séances		Comité d'audit 7 séances		Comité des Nominations et des Rémunérations 7 séances		Comité *ad hoc* 28 séances 1	
	Compo-sition	Assiduité	Compo-sition	Assiduité	Compo-sition	Assiduité	Compo-sition	Assiduité	Compo-sition	Assiduité
Alexandre de JUNIAC	Président	95 %	Président	100 %	✓	86 %	Président	100 %	Président	86 %
Caroline PAROT	✓	100 %								
Virginie FAUVEL (1)	✓	100 %	✓	N/A	✓	100 %	✓	100 %		
Carl LEAVER	✓	100 %	✓	100 %			✓	100 %	✓	89 %
Martine GEROW	✓	95 %	✓	100 %	Présidente	100 %			✓	82 %
Adèle MOFIRO	✓	100 %					✓	100 %		
Simon FRANKS (2)	✓	100 %	✓	100 %			✓	100 %		
Sylvie VEILLEUX (3)	✓	93 %	✓	100 %			✓	100 %		
Carol SIROU (4)	✓	100 %	✓	100 %	✓	100 %				

(1) Mme Virginie Fauvel ayant démissionné en date du 17 mai 2021, son assiduité est calculée sur la base de 2 réunions du Conseil d'administration, 2 réunions du Comité d'audit et 4 réunions du comité des Nominations et des Rémunérations.
(2) M. Simon Franks, en raison de ses liens avec Attestor (membre du Consortium), a déclaré qu'il se trouvait en situation de conflit d'intérêts vis-à-vis de l'opération d'Offre publique d'achat envisagée et, par conséquent, s'est retiré pleinement des travaux du Conseil d'administration à compter du 8 juin 2021. Son assiduité est calculée sur la base de 6 réunions du Conseil d'administration, 1 réunion du Comité Stratégique et 5 réunions du comité des Nominations et des Rémunérations.
(3) Mme Sylvie Veilleux a été cooptée par le Conseil d'administration du 17 mai 2021 en remplacement de Mme Virginie Fauvel, démissionnaire, pour la durée restante du mandat de Mme Virginie Fauvel, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. Son assiduité est calculée sur la base de 15 réunions du Conseil d'administration, 2 réunions du Comité Stratégique et 2 réunions du comité des Nominations et des Rémunérations.
(4) Mme Carol Sirou a été nommée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Son assiduité est calculée sur la base de 11 réunions du Conseil d'administration, 4 réunions du Comité d'audit et 2 réunions du Comité Stratégique.

5.3 PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE JUSQU'AU 26 FÉVRIER 2021

Il est rappelé que la Société était, depuis le 9 mars 2015 et jusqu'à la date du 26 février 2021, une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Avant cette date, la Société était une société anonyme à conseil d'administration.

Pour une présentation complète du Conseil de surveillance et du Directoire en fonction jusqu'au 26 février 2021, se référer à la section 5.2 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37-4 et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du Code de commerce, le rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement comprend pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 les éléments et informations suivantes :

- les observations du Conseil d'administration sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021;
- la politique de rémunération proposée au titre de l'exercice 2022 applicable aux membres du Conseil d'administration prévue à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce;
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés durant l'exercice clos le 31 décembre 2021 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. 22-10-9 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 2021 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 d'administration au titre de l'exercice 2021;
- la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, 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 d'administration;
- les limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général par le Conseil d'administration;
- 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 à l'article L. 22-10-12 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. 22-10-11 du Code de commerce.

En dehors de la politique de rémunération proposée au titre de l'exercice 2022 applicable aux membres de la Direction Générale prévue à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le présent Document d'Enregistrement Universel de la Société comprend tous les éléments du rapport du Conseil d'administration de la Société visé à l'article L. 225-37 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 d'administration.

Dans le cadre de son Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021, la Société mettra à disposition du public dans les termes et conditions légalement prévus l'ensemble des informations requises au titre du Rapport du Conseil d'administration sur le Gouvernement d'entreprise.

Le rapport du Conseil d'administration ainsi que les diligences qui l'ont sous-tendu ont été approuvés dans leur ensemble par le Conseil d'administration.

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Sections correspondantes du présent Document d'Enregistrement Universel
Observations du Conseil d'administration sur le rapport de gestion et les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	3.4
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 2021	5.1.1
Composition du Conseil d'administration, et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	5.2.2.8
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration, 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 d'administration	5.2.2.5
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	5.2.2.5
Limitation des pouvoirs du Directeur Général	5.1.2
Référence au Code de gouvernement d'entreprise et points de divergence avec le Code	5.2.1
Politique de rémunération des mandataires sociaux dont le détail est visé à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce	5.5
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2021 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	5.6
Informations au titre de l'article L. 22-10-9 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	5.6.4
Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2021 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	5.6.4
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	5.6.4
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	5.5
Engagements de toute nature pris par la Société	5.5
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	5.5
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 société 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	5.6.4
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	5.6
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	5.6
Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale Ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte	5.5.1 5.6.1
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	5.5.1 5.6.1 5.6.2 5.6.4

Éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise	Sections correspondantes du présent Document d'Enregistrement Universel
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	6.2.4
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 2021	6.3.4
Informations de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce	6.3 à 6.7
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	7.2.7 7.4
Description et mise en œuvre de la procédure prévue au second alinéa de l'article L. 22-10-12 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	5.2.2.8

5.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, AU TITRE DE L'EXERCICE 2022

La rémunération des membres du Conseil d'administration de la Direction Générale est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Dans son analyse et ses propositions au Conseil d'administration, le Comité des Rémunérations et des Nominations est attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

5.5.1 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022

5.5.1.1 Rappel de la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de 2021

Il est rappelé que, sur recommandation du comité des Nominations et des Rémunérations approuvées par le Conseil d'administration du 26 février 2021, l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2021 a approuvé la politique de rémunération pour l'exercice 2021 suivante :

5.5.1.1.1 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration

- un montant fixe annuel de 160 000 euros, hors rémunération fixe en tant que membre du Conseil d'administration. Il est précisé que le Président ne bénéficie d'aucune attribution gratuite d'actions ou d'options ni d'aucune indemnité de départ :
  - le Président du Conseil d'administration bénéficie d'une voiture de fonction,
  - cette rémunération annuelle ne comprend pas :
    - d'attribution d'options ou d'actions de performance,
    - indemnité de départ.

5.5.1.1.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration

Il est précisé que la rémunération globale brute annuelle des membres du Conseil d'administration, dans la limite d'un Conseil d'administration composé de 8 membres (en ce compris le Président du Conseil d'administration) ne pourra excéder un montant de 560 000 euros en ce compris un Président du Conseil d'administration, un Directeur Général membre du Conseil d'administration et un représentant des salariés membre du Conseil d'administration).

Cette enveloppe pourrait être répartie comme suit, étant précisé que la décision de la répartition relève de la compétence du Conseil d'administration :

A) UNE RÉMUNÉRATION ANNUELLE ALLOUÉE À L'ENSEMBLE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMPOSÉE DE :

(i) une partie fixe égale à 20 000 euros ;

(ii) une partie variable qui leur est versée à raison de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités dans la limite annuelle de 60 000 euros, et répartie comme suit :

- selon la participation effective aux réunions du Conseil d'administration :
  - 3 000 euros par membre pour sa participation effective à une réunion physique et/ou supérieur ou égale à 3 heures du Conseil d'administration, et
  - 750 euros par membre pour sa participation effective à une réunion du Conseil d'administration par conférence téléphonique et/ou inférieure à 3 heures ;
- selon la participation effective aux réunions des Comités spécialisés crées ou à créer : 1 700 euros par membre du comité avec un supplément de 50 % pour le Président du comité.

B) DES RÉMUNÉRATIONS EXCEPTIONNELLES POURRAIENT ÊTRE ALLOUÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DES MISSIONS OU MANDATS SPÉCIFIQUES QUI LEUR SONT CONFIÉS.

Cette rémunération annuelle ne comprend pas :

- de voitures de fonction (en dehors du Président) ;
- d'attribution d'options ou d'actions de performance ;
- indemnité de départ.

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 d'administration et de ses comités, tenues physiquement et par voie de conférence téléphonique en 2021, la part variable annuelle de la rémunération due à un membre du Conseil (à l'exception de son Président) sera prépondérante par rapport à la part fixe de la rémunération.

5.5.1.2 Proposition de politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de 2022

Sur recommandation du comité des Nominations et des Rémunérations approuvées par le Conseil d'administration du 17 décembre 2021, la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de 2022 qui sera soumis à la prochaine Assemblée Générale conformément à l'article L 22-10-8 du Code de commerce sera inchangée par rapport à celle au titre de 2021 (cf. 5.4.1.1 supra).

La seule modification concerne la part variable de la rémunération annuelle des membres du Conseil d'administration : dans un contexte de restrictions des déplacements dus à la crise sanitaire, elle consiste à supprimer le critère de participation physique aux réunions du Conseil. Ainsi, seule la durée de la réunion du Conseil d'administration (i.e. supérieure ou égale à 3 heures) déterminera le montant de la rémunération due pour la participation effective à chaque réunion.

5.6 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE DES MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE L'EXERCICE 2021

5.6.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021

Le Conseil d'administration du 17 décembre 2021, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 9 décembre 2021, a examiné la répartition de la rémunération des membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2021, conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Cette politique prévoyait :

(i) Pour le Président du Conseil de surveillance, une rémunération fixe de 165 000 euros, versées au *prorata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ;

(ii) Pour les membres du Conseil de surveillance (en ce inclus le Président du Conseil de surveillance) :

- une partie fixe : 30 000 euros pour le Président du Conseil de surveillance et 15 000 euros pour chacun des autres membres, versées au *prorata temporis* de la durée effective des fonctions occupées pendant l'exercice ; et
- une 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 : 1 700 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.

Les éléments de rémunération dus ou attribués au Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021, tels que présentés ci-dessus seront, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société devant approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le montant brut total de la rémunération annuelle attribuée aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2021 et versés en 2021 s'élève à 56 950 euros. Pour plus d'informations sur ces montants, se reporter au Chapitre 5.5.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » – Tableau 3 « Rémunération annuelle attribuée et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants ».

5.6.2 Rémunération des membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021

Le Conseil d'administration du 17 décembre 2021, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 9 décembre 2021, a examiné la répartition de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2021, conformément à la politique approuvée par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

Pour une présentation détaillée de cette politique, se référer à la section 5.4.1.1. du présent Document d'enregistrement universel.

Les éléments de rémunération dus ou attribués au Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021, tels que présentés ci-dessus seront, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société devant approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le montant brut total de la rémunération annuelle attribuée aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 et versés en 2021 s'élève à 370 720 euros. Pour plus d'informations sur ces montants, se reporter au Chapitre 5.5.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » – Tableau 3 « Rémunération annuelle attribuée et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants ».

5.6.3 Rémunération des membres du Directoire et de la Direction Générale au titre de l'exercice 2021

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.

La politique de rémunération applicable aux membres de la Direction Générale à compter du 26 février 2021 jusqu'au 31 décembre 2021 est strictement identique à celle applicable aux membres du Directoire sur la période du 1er janvier 2021 au 26 février 2021, *prorata temporis* pour M. Fabrizio Ruggiero.

Politique de rémunération des membres du Directoire et de la Direction Générale pour l'exercice 2021

Jusqu'au 26 février 2021, l'ensemble des éléments de rémunération des membres du Directoire était examiné et décidé chaque année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations. À compter du 26 février 2021, les éléments de rémunération des membres de la Direction Générale sont examinés et décidés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, garantissant ainsi l'absence de tout conflit d'intérêt potentiel. Les décisions sur la rémunération des membres du Directoire puis de la Direction Générale sont prises en considération des éléments suivants : les responsabilités, les performances individuelles, les performances de la Société, la réglementation applicable, les recommandations du Code AFEP-MEDEF, au regard des pratiques de marché.

La rémunération des membres du Directoire et de la Direction Générale 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.

Structure de la rémunération

La rémunération de chaque Membre du Directoire, telle que reconduite par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 juin 2020, ainsi que celle de la Direction Générale, validée par le Conseil d'administration du 17 mai 2021, 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 et de la Direction Générale pourraient également se voir verser des indemnités liées à une clause de non-concurrence telle que décrite à la Section 5.5.2.6 du présent Document d'Enregistrement Universel. La Directrice Générale depuis le 26 février 2021, pourrait recevoir une indemnité de cessation de fonctions dont le calcul et les termes et conditions sont décrits à la Section 5.5.2.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

SYNTHÈSES DES PRINCIPES ET CRITÈRES APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 12 JUIN 2020 POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 08 JUIN 2021 POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

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 Adjoint ainsi qu'au Directeur des Pays et des Opérations, membres du Directoire et applicables jusqu'au changement de mode de gouvernance en date du 26 février 2021, ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 12 juin 2020 (18e à 20e résolutions).

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 Directrice Générale et au Directeur Général délégué à compter du 26 février 2021, au titre de l'exercice 2021 ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 8 juin 2021 (18e à 20e résolutions).

Rémunération fixe 2021

La rémunération fixe de chacun des membres du Directoire jusqu'au 26 février 2021, puis des membres de la Direction Générale à compter de cette même date, 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 est, comme l'ensemble des éléments de la rémunération, effectuée annuellement sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations par le Conseil de surveillance pour les membres du Directoire et par le Conseil d'administration pour les membres de la Direction Générale. La recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations s'appuie 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 et de la Direction Générale 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 puis de la Direction Générale d'une part et les analyses de marché d'autre part, tout en respectant les recommandations du Code AFEP-MEDEF en la matière.

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 Mme Caroline Parot et de M. Fabrizio Ruggiero ont été revues en date du 1er mai 2019 et enfin du fait que M. Olivier Baldassari ait rejoint le Groupe en janvier 2019, aucune proposition d'ajustement de rémunération fixe d'un Membre du Directoire, puis d'un Membre de la Direction Générale à compter du 26 février 2021, n'a été faite au titre de l'année 2021.

En conséquence, la rémunération fixe annuelle brute de Mme Caroline Parot était de 575 000 euros.

La rémunération fixe annuelle brute (applicable *prorata temporis*) de M. Fabrizio Ruggiero était de 415 000 euros.

La rémunération fixe annuelle brute (applicable *prorata temporis*) de M. Olivier Baldassari était de 330 000 euros.

Rémunération Variable Annuelle 2021 des membres de la Direction Générale

Compte tenu du fait que le changement de mode de gouvernance de la société est intervenu en début d'exercice, à savoir le 26 février 2021, il ne sera présenté ci-après que la politique de rémunération variable des membres de la Direction Générale.

La Rémunération Variable Annuelle brute des membres de la Direction Générale vise à associer les dirigeants à la performance du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable de chacun des membres de la Direction Générale correspond à un pourcentage de leur rémunération fixe annuelle. La Rémunération Variable Annuelle des membres de la Direction Générale est destinée à prendre en compte leurs performances individuelles et les performances de la Société. Elle repose sur des critères de performance qualitatifs et quantifiables fixés individuellement pour chacun des membres de la Direction Générale. 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. La Rémunération Variable Cible de chacun des membres de la Direction Générale 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*, d'une part et de l'accélérateur lié à l'EBITDA Group 157,32 % de leur rémunération fixe annuelle, d'autre part. Par ailleurs, le nombre d'actions de performance pouvant être attribuées en 2021 à Mme Caroline Parot en sa qualité de Directrice Générale ainsi qu'à M. Fabrizio Ruggiero en sa qualité de Directeur Général délégué correspondait à 150 % de leur rémunération fixe annuelle brute.

Description des éléments composant la Rémunération Variable Annuelle 2021

Les principes et critères de la Rémunération Variable Annuelle de Mme Caroline Parot et de M. Fabrizio Ruggiero sont déterminés et réexaminés chaque année par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, dans le respect des dispositions légales applicables et des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La Rémunération Variable Annuelle s'exprime en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

La Rémunération Variable Cible d'un Membre de la Direction Générale correspond à l'atteinte de 100 % des objectifs fixés sur les critères quantifiables et qualitatifs définis par le Conseil d'administration 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 d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations.

Les critères qualitatifs arrêtés individuellement et de manière précise et objective par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, portent sur les responsabilités propres de chaque Membre de la Direction Générale et sur les principaux projets de transformation du Groupe pour l'année 2021.

Le degré d'atteinte de chaque critère quantifiable et qualitatif a été arrêté le 20 avril 2022 par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations. La première étape du calcul de la Rémunération Variable Annuelle consiste à déterminer le degré d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères de performance qualitatifs et quantifiables (ci-après, la « Partie Variable de Base »). Cette Partie Variable de Base est ensuite ajustée à la hausse ou à la baisse par application d'un coefficient multiplicateur lié au niveau d'atteinte de l'objectif quantifiable annuel de recommandation client *(Net Promoter Score)* du Groupe, puis ajusté par application d'un coefficient, le Group EBITDA *Accelerator.*

Pour l'exercice 2021, la Partie Variable de Base de la Directrice Générale et de M. Fabrizio Ruggiero pouvait être comprise entre 0 % et 114 % de leur rémunération fixe annuelle en fonction du niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères quantifiables et qualitatifs. Leur Rémunération Variable Annuelle pouvait atteindre au maximum 157,32 % de leur rémunération fixe annuelle après application des coefficients multiplicateur et accélérateur.

Critères qualitatifs et quantifiables 2021 (arrêtés par le Conseil d'administration du 17 mai 2021)

	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	35 %	42 %
Chiffre d'affaires	15 %	18 %
Group Operating Cash Flow	20 %	24 %
TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT « À LA CIBLE » LIÉ AU *NET PROMOTER SCORE*	**100 %**	**114 %**
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT MAXIMUM LIÉ AU *NET PROMOTER SCORE*	**115 %**	**131,1 %**
TOTAL APRÈS APPLICATION DE L'ACCELERATEUR LIÉ AU GROUP EBITDA		**157,32 %**

Application d'un coefficient multiplicateur en fonction de l'atteinte par le Groupe d'un taux de recommandation

Pour l'ensemble des membres de la Direction Générale, en cas d'amélioration par le Groupe du *Net Promoter Score* au-delà de 10 %, un coefficient multiplicateur maximum de 1,15x est appliqué à leur Partie Variable de Base, permettant à leur Rémunération Variable Annuelle d'atteindre au maximum jusqu'à 155 % de leur rémunération fixe annuelle. Inversement, en cas de sous-performance du *Net Promoter Score* au-dessous de 10 %, un coefficient multiplicateur minimum de 0,85x est appliqué à la Partie Variable de Base. En cas de résultats du *Net Promoter Score* dans l'intervalle – 10 %/+ 10 %, le coefficient multiplicateur est calculé par interpolation linéaire entre les bornes minimale et maximale 0,85-1,15.

Application d'un accélérateur en fonction de l'atteinte des objectifs en matière d'EBITDA Groupe

Le Conseil d'administration du Groupe accorde une priorité stratégique à la réalisation des objectifs en matière d'EBITDA. C'est la raison pour laquelle un accélérateur a été mis en place selon le principe suivant :

- EBITDA du Groupe inférieur ou égal au seuil déclencheur : multiplicateur de 1 ;
- EBITDA du Groupe à partir du seuil (inclus) jusqu'au budget : multiplicateur de 1,1 ;
- EBITDA du Groupe à partir du Budget (inclus) : multiplicateur de 1,2.

La référence de l'EBITDA du Groupe pour le paiement du variable est déterminée en fonction d'un seuil déclencheur, d'un objectif de budget et d'un plafond.

Description des critères quantifiables 2021

Le Conseil d'administration, réuni le 17 mai 2021, a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 17 mai 2021 d'appliquer des critères quantifiables identiques pour l'ensemble des membres de la Direction Générale.

Les critères quantifiables et leur pondération pour la Directrice Générale et pour le Directeur Général délégué, tels que détaillés ci-après, représentent 70 % de leur Rémunération Variable Cible, et peuvent varier entre 0 et 84 % de leur rémunération fixe annuelle suivant le niveau d'atteinte des objectifs fixés sur ces critères :

(i) Corporate EBITDA Ajusté (EBITDA Groupe), ce critère représentant 35 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 42 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ;

(ii) Chiffre d'affaires du Groupe *(Top Line)*, ce critère représentant 15 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 18 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère ; et

(iii) Group Operating cash flow, ce critère représentant 20 % de la Rémunération Variable Cible et pouvant varier entre 0 et 24 % de la rémunération fixe annuelle selon le degré d'atteinte de ce critère.

Description des critères qualitatifs 2021

Les critères qualitatifs ont été établis et définis individuellement et de manière précise pour chacun des membres de la Direction Générale, par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, comme suit :

MME CAROLINE PAROT, DIRECTRICE GÉNÉRALE

- l'exécution opérationnelle du cadre stratégique Connect avec la mise en place de la phase 1 du projet *Purple*, le déploiement d'EOD dans les villes ciblées ainsi que celui des véhicules utilitaires électriques dans 5 pays ;
- le respect des engagements de conformité énoncés avant l'achèvement de la restructuration financière du Groupe ; à savoir l'implémentation opérationnelle de la politique et des programmes relatifs à la conformité, depuis leur élaboration jusqu'à leur déploiement auprès des collaborateurs du Groupe, en particulier ceux directement concernés par le sujet ;
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises, avec le renforcement du programme *Commit Together* autour de deux axes majeurs ; le premier relatif à la mise en œuvre des actions visant la réduction de l'empreinte carbone, le second relatif au recours d'instruments financiers « verts ».

M. FABRIZIO RUGGIERO, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

- la mise en place opérationnelle d'une organisation apte à augmenter le chiffre d'affaires ;
- l'implémentation opérationnelle de la politique et des programmes relatifs à la conformité, depuis leur élaboration jusqu'à leur déploiement auprès des collaborateurs du Groupe, en particulier ceux directement concernés par le sujet ;
- de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, avec le renforcement du programme *Commit Together* avec à la mise en œuvre des actions visant la réduction de l'empreinte carbone.

Pouvoir discrétionnaire du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, 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 de la Direction Générale, en application de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce et dans le respect de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières, imprévisibles et non reflétées dans les critères de rémunération variable, qui pourraient justifier que le Conseil d'administration 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 de la Direction Générale que celle du Groupe. Cet ajustement pourrait être effectué sur la rémunération variable des membres de la Direction Générale par le Conseil d'administration 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 d'administration aura dûment motivé sa décision. Le cas échéant, une information serait communiquée sur l'usage qui aurait pu être fait par le Conseil d'administration de cette faculté.

Approbation des actionnaires sur la politique de rémunération des membres de la Direction Générale

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, a été soumis à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société en date du 30 juin 2021, l'approbation de la politique de rémunération des membres de la Direction Générale 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 de la Direction Générale, au titre de l'exercice 2021, sera effectué sous réserve de son approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires appelées à approuver, en 2022, les comptes de la Société pour l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Avantages en nature

En termes d'avantages en nature, la Directrice Générale 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.

M. Fabrizio Ruggiero, Directeur Général délégué, bénéficiait jusqu'au terme de son contrat, à savoir le 29 août 2021, 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.

Indemnités en cas de cessation de fonctions et indemnités de non-concurrence

Lors du changement du mode de gouvernance de la société et de la nomination de Mme Caroline Parot, en qualité de Directrice Générale et de M. Fabrizio Ruggiero, en qualité de Directeur Général délégué, le Conseil d'administration, conformément aux décisions prises pour une durée de quatre ans 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, 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 de la Direction Générale, ils ne feront pas valoir leurs droits à la retraite avant au moins 10 ou 15 ans. Le Conseil d'administration 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 de la Direction Générale 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 de la Direction Générale et les indemnités relatives à une clause de non-concurrence sont respectivement présentées aux Sections 5.3.2.5 et 5.3.2.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.6.3.1 Composition de la rémunération des membres de la Direction Générale au titre de l'exercice 2021

Approbation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres de la Direction Générale au titre de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération dus ou attribués aux membres de la Direction Générale au titre de l'exercice 2021 tels que présentés seront, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La rémunération totale de chacun des membres de la Direction Générale, et chacun des éléments décrits ci-après qui la composent, respectent la politique de rémunération approuvée, et reflètent la performance de la Société pour l'année 2021.

A) RÉMUNÉRATION FIXE 2021 DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Compte tenu de la politique de rémunération présentée à la Section 5.5.2.1, la rémunération fixe annuelle perçue par les membres de la Direction Générale au titre de l'exercice 2021 est la suivante :

La rémunération fixe annuelle de Mme Caroline Parot, Présidente du Directoire jusqu'au 26 février 2021 puis Directrice Générale à compter de cette date pour l'année 2021 a été de 575 000 euros.

La rémunération fixe annuelle de M. Fabrizio Ruggiero, Directeur Général Adjoint et membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021 puis Directeur Général délégué à compter de cette date et jusqu'au terme de son contrat le 29 août 2021, a été de 276 667 euros.

La rémunération fixe annuelle de M. Olivier Baldassari, Directeur Pays et Opérations et membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021, date du terme de son mandat social a été de 55 873 euros.

B) RÉMUNÉRATION VARIABLE 2021 DES MEMBRES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

M. Fabrizio Ruggiero ayant quitté la société le 29 août 2021, n'était pas éligible au versement de sa rémunération variable. Seule la rémunération variable de Mme Caroline Parot sera détaillée ci-dessous.

Compte tenu de la politique de rémunération présentée à la Section 5.5.2.1, la rémunération variable due à Caroline Parot au titre de l'exercice 2021 est la suivante.

Les trois objectifs qualitatifs portaient pour mémoire sur :

- l'exécution opérationnelle du cadre stratégique Connect avec la mise en place de la phase 1 du projet *Purple*, le déploiement d'EOD dans les villes ciblées ainsi que celui des véhicules utilitaires électriques dans 5 pays ;
- le respect des engagements de conformité énoncés avant l'achèvement de la restructuration financière du Groupe ; à savoir l'implémentation opérationnelle de la politique et des programmes relatifs à la conformité, depuis leur élaboration jusqu'à leur déploiement auprès des collaborateurs du Groupe, en particulier ceux directement concernés par le sujet ;
- la Responsabilité Sociétale des Entreprises, avec le renforcement du programme *Commit Together* autour de deux axes majeurs ; le premier relatif à la mise en œuvre des actions visant la réduction de l'empreinte carbone, le second relatif au recours d'instruments financiers « verts ».

Au titre de l'exercice 2021, les critères qualitatifs de la Partie Variable de Base de la Directrice Générale représentent 30 % de sa Rémunération Variable Cible et peuvent varier de 0 à 30 % de la rémunération fixe annuelle selon le niveau d'atteinte de ses objectifs individuels.

Détermination de la Rémunération Variable Annuelle au titre de l'exercice 2021

Le Conseil d'administration du 20 avril 2022, sur recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations du 19 avril 2022, a (i) évalué et arrêté le niveau d'atteinte des objectifs sur les critères quantifiables et qualitatifs 2021 pour Mme Caroline Parot, tel que décrit dans le tableau ci-dessous (ii) constaté le *Net Promoter Score* du Groupe pour l'exercice 2021 ainsi que (iii) le Group EBITDA accelerator puis (iv) arrêté le montant de la Rémunération Variable Annuelle après application du coefficient multiplicateur afférent au niveau de *Net Promoter Score* et de l'accélérateur lié à l'EBITDA du Groupe constatés.

Au titre de 2021, le niveau d'atteinte de chacun des critères quantitatifs est supérieur au seuil de déclenchement.

Le Conseil d'administration lors de la réunion susvisée a justifié l'évaluation de l'action de Mme Caroline Parot au cours de l'année 2021 et a exposé les motifs de sa décision relative au niveau d'atteinte des critères qualitatifs pour chacun d'entre eux. Le Conseil d'administration a statué sur l'atteinte des objectifs qualitatifs à 80,8 %.

Le coefficient lié au *Net Promoter Score* pour l'année 2021 a atteint 41,1 pour une cible fixée à 40,5. La performance de cet indicateur justifie l'application d'un coefficient multiplicateur de 1,02.

L'EBITDA du Groupe s'élevant à €188,4 millions a dépassé le plafond fixé de ce critère et génère en conséquence un accélérateur égal à 1,2.

En conséquence, l'appréciation des niveaux d'atteinte de chacun des objectifs individuels de Mme Caroline Parot conduit à un versement de variable au titre de 2021 de 130,06 % du taux cible, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

	Niveau d'atteinte des objectifs
Niveau d'atteinte des critères	Caroline Parot
Critères qualitatifs	80,8 %
EBITDA Groupe	188,4 %
Chiffre d'affaires	101,8 %
Group Operating cash flow	163,2 %
TOTAL AVANT APPLICATION DU COEFFICIENT LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	**106,02 %**
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2021 LIÉ AU NET PROMOTER SCORE	**108,38 %**
TOTAL APRÈS APPLICATION DU COEFFICIENT 2021 LIÉ GROUP EBITDA ACCELERATOR	**130,06 %**

La Rémunération Variable Annuelle due à Mme Caroline Parot au titre de l'exercice 2021 est égale à 747 875 euros.

Le détail des montants correspondants aux rémunérations au titre de l'exercice 2021 des membres du Directoire jusqu'au 26 février 2021, puis de la Direction Générale à compter de cette date figure à la Section 5.5.3 « Synthèse des rémunérations et avantages des mandataires sociaux » du présent Document d'Enregistrement Universel.

C) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Lors de sa réunion du 30 juin 2021, le Conseil d'administration, a approuvé, sur recommandation du comité ad hoc qui s'est tenu le 23 juin 2021, le principe d'une rémunération exceptionnelle en vue de rétribuer les diligences de Caroline Parot, en sa qualité de Directrice Générale, dans le cadre de l'opération en cours sur le capital de la Société.

Le montant de cette rémunération exceptionnelle s'élève à 250 % de la rémunération fixe annuelle brute pour l'exercice 2021 de Caroline Parot, soit 1 437 500 euros.

Le versement de cette rémunération exceptionnelle est conditionné à ce que, cumulativement :

(i) l'opération concernée soit considérée comme conforme à l'intérêt social de la Société et recommandée par le conseil d'administration ;

(ii) changement de contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce intervienne au résultat de cette opération et ;

(iii) Caroline Parot soit en fonction comme dirigeant-mandataire social au sein de la Société à cette date.

Il est précisé que la condition de présence mentionnée au (iii) ci-dessus ne s'appliquera pas en cas de :

- licenciement ou révocation de toutes les fonctions au sein du Groupe de Caroline Parot pour une raison autre qu'une faute grave ou lourde au sens donné à ces termes par la jurisprudence sociale ; ou
- démission ou rupture conventionnelle de toutes les fonctions au sein du Groupe de Caroline Parot à la suite d'une maladie grave visée à l'article D. 322-1 du code de la sécurité sociale, invalidité permanente de deuxième ou troisième catégorie au sens de l'article L. 341-4 du même code ou inaptitude au travail au sens de l'article L. 351-7 du même code.

Le versement de cette rémunération exceptionnelle est également subordonné au vote d'une nouvelle politique de rémunération du Directeur Général compatible (incluant un élément de rémunération exceptionnelle tel que celui approuvé par le conseil d'administration le 30 juin 2021) et à l'approbation de son versement par l'assemblée générale des actionnaires, conformément aux articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34, II du code de commerce.

Rémunération long terme : actions de performance

Aucune prime exceptionnelle n'a été attribuée durant l'exercice 2021.

D) PRIME EXCEPTIONNELLE

Aucune prime exceptionnelle n'a été attribuée durant l'exercice 2021.

E) AVANTAGES EN NATURE EN 2021

Mme Caroline Parot 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.

M. Fabrizio Ruggiero a bénéficié jusqu'au terme de son contrat le 29 août 2021 d'une voiture de fonction, d'un bilan de santé annuel, d'une allocation *foreign service* et d'un logement de fonction à Paris ainsi que d'une assurance dommages corporels et maladie.

5.6.3.2 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 de la Direction Générale ;
- 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.

5.6.3.2.1 Attribution d'actions de performance en 2018

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale du 10 mai 2016, aux termes de sa 12e 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

Il est rappelé que 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'EBITDA 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 1er janvier 2018 au 31 décembre 2019 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1er 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 1er janvier 2018 et le 31 décembre 2019 et entre le 1er 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 dépôt du Document d'Enregistrement Universel 2019.

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 est décrit au Tableau 9 de la Section 5.5.3.

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 relatif 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 5.5.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La part 2018-2019 est de 40 % des actions attribuées, la part *Top Line* est de 30 % de ces 40 % soit 12 % des actions attribuées, le taux de réalisation est de 87,5 % soit 10,5 % des actions attribuées.

L'acquisition définitive de 10,5 % des actions attribuées dans le cadre du Plan AGA 2018 a été constatée par le Conseil d'Administration puisque la condition de présence est le 31 décembre 2020. L'attribution définitive des actions a été effectuée par attribution d'actions existantes autodétenues par la Société, pour un total de 94 687 actions.

5.6.3.2.2 Attribution d'actions de performance en 2019

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée Générale du 26 avril 2019, aux termes de sa 32e 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

Il est rappelé que 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 1er janvier 2019 au 31 décembre 2020 d'une part (pour 40 % des Actions Attribuées) et une période allant du 1er 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 Corpora*te EBITDA (exclu*ant New Mobili*ty) mentionnée à la Section 3.8 du présent Document d'Enregistrement Univers*el (Corpora*te EBITDA Ajusté (exclu*ant New Mobili*ty) 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 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2020 et entre le 1er 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 acquises en cas de réalisation de la condition de performance sur ce critère.

Par ailleurs, à la suite de la période d'acquisition d'une durée de trois (3) ans, aucune période de conservation des actions gratuites n'est prévue.

En application de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce :

(i) la Présidente du Directoire devra conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées, et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à trois (3) fois le montant de sa rémunération fixe annuelle, étant précisé que la Présidente du Directoire devra en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de ses fonctions ; et

(ii) les autres membres du Directoire de la Société devront chacun conserver un nombre d'actions gratuites égal au plus faible de (i) un tiers des actions attribuées et (ii) un nombre d'actions gratuites attribuées au titre du règlement dudit plan, ou de tout autre plan d'actions, représentant un montant équivalent à une (1) fois le montant de leur rémunération fixe annuelle respective, étant précisé que les Directeurs généraux devront en tout état de cause conserver au minimum une action attribuée jusqu'à la cessation de leurs fonctions respectives.

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 9 à la Section 5.5.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Lors de sa réunion du 28 février 2022, le Conseil d'Administration, sur la base d'un rapport du Comité des Rémunérations et des Nominations a constaté qu'aucun critère de performance du Plan AGA 2019 n'avait été atteint. En conséquence, aucune action ne sera distribuée à ce titre.

5.6.3.2.3 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 ou de la Direction Générale en 2021 et 2022 respectera les plafonds actuels prévus dans la politique de rémunération.

5.6.3.2.4 Attributions d'actions de performance en 2021

Après recommandation du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 mars 2020, a décidé de ne pas mettre en œuvre en 2021 de plan d'attribution gratuite d'actions en faveur des membres de la Direction Générale, des cadres dirigeants ou de certains autres cadres du Groupe. Il est précisé que toute attribution d'actions gratuites aux membres de la Direction Générale en 2022 et 2023 respectera les plafonds actuels prévus dans la politique de rémunération.

5.6.3.3 Contrats de travail

Suite à sa nomination en qualité de Présidente du Directoire par décision du Conseil de surveillance du 23 novembre 2016, Mme 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 Mme Caroline Parot percevait une rémunération exclusivement au titre de son mandat social de Présidente du Directoire. À compter de sa nomination en qualité de Directrice Générale par décision du Conseil d'administration du 26 février 2021, Mme Caroline Parot perçoit une rémunération exclusivement au titre de son mandat social.

M. Fabrizio Ruggiero était titulaire d'un contrat de travail avec la société Europcar Italia S.p.A. tel que modifié par avenant en date du 1er décembre 2016 qui précisait les termes de ses nouvelles fonctions de Directeur Général Adjoint du Groupe. Par ailleurs, un contrat de détachement conclu entre Europcar Italia S.p.A. et la Société en date du 1er août 2016 prévoit les modalités de mise à disposition et de refacturation des missions de M. Fabrizio Ruggiero. Les termes contractuels ainsi que les clauses de refacturation ont perduré du 26 février 2021, date du changement de mode de gouvernance de la société et de la nomination de M. Fabrizio Ruggiero en qualité de Directeur Général délégué jusqu'au terme de son contrat, à savoir le 29 août 2021.

5.6.3.4 Indemnités en cas de cessation des fonctions

Mme 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.

Son contrat de travail ne prévoyant pas d'indemnité en cas de cessation de ses fonctions de Membre du Directoire de la Société et/ou de Membre de la Direction Générale, Monsieur Fabrizio Ruggiero n'a perçu aucune indemnité de cessation de fonction lors de son départ le 29 août 2021.

5.6.3.5 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 Mme Caroline Parot en cas de cessation de ses fonctions au sein de la Société, Mme 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.

5.6.3.6 Régime de retraite supplémentaire

Aucun Membre de la Direction Générale ne bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat social. M. Fabrizio Ruggiero bénéficiait jusqu'à son départ d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. Ce régime n'est cependant pas assimilable à un régime de retraite supplémentaire au sens de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

5.6.3.7 Assurance chômage mandataire social

La Société a souscrit en faveur de Mme Caroline Parot, une assurance chômage mandataire social.

5.6.4 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 jusqu'au 26 février 2021 aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, puis à compter de cette date aux membres de la Direction Générale et du Conseil d'administration 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 de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social – *(Tableau 1 Code AFEP MEDEF)*

(en euros)	**2021**	2020
Caroline Parot – Directrice Générale		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 339 664	738 916
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)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	**1 339 664**	**738 916**

(en euros)	**2021**	2020
Fabrizio Ruggiero – Directeur Général délégué		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	371 540	606 191
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)	-	0
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	**371 540**	**606 191**

(en euros)	**2021**	2020
Olivier Baldassari – Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire (jusqu'au 26 février 2021)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	55 873	419 214
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)	-	
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	**55 873**	**419 214**

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif – *(Tableau 2 Code AFEP MEDEF)*

	Montants au titre de l'exercice 2021		Montants au titre de l'exercice 2020	
(en euros)	**Dus[3]**	**Versés[4]**	Dus[3]	Versés[4]
Caroline Parot – Directrice Générale[1]				
Rémunération fixe[2]	575 000	575 004	575 000	467 193[7]
Rémunération Variable Annuelle[5]	747 875	146 625	146 625	146 625
Rémunération variable pluriannuelle[2]	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle[2]			-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de Membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature[6]	16 789	16 790	17 291	17291
TOTAL	**1 339 664**	**738 419**	**738 916**	**631 109**

(1) Pour mémoire, Caroline Parot était Présidente du Directoire du 1er janvier au 26 février 2021, et Directrice Générale à compter de cette date.
(2) Sur une base brute avant impôt. La rémunération fixe 2021 est calculée sur la base d'une augmentation au 1er mai 2019.
(3) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(4) Rémunérations versées au cours de l'exercice.
(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.
(6) Mme 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.
(7) Il est rappelé que les membres du Directoire ont renoncé à 25 % de leur rémunération fixe à compter du 1er avril 2020 et ce, jusqu'à la fin de l'année 2020.

	Montants au titre de l'exercice 2021		Montants au titre de l'exercice 2020	
(en euros)	**Dus[3]**	**Versés[4]**	Dus[3]	Versés[4]
Fabrizio Ruggiero – Directeur Général délégué[1]				
Rémunération fixe[2]	274 211	274 211	415 000	343 173[7]
Rémunération Variable Annuelle[5]		105 825	105 825	
Rémunération variable pluriannuelle[2]			-	-
Rémunération exceptionnelle[2]			-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de Membre du Directoire			-	-
Avantages en nature[6]	97 329	97 329	85 366	85 366
TOTAL	**371 540**	**477 365**	**606 191**	**428 539**

(1) Pour mémoire, Fabrizio Ruggiero était membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021, et membre de la Direction Générale à compter de ce jour et jusqu'à son départ de la société le 29 août 2021.
(2) Sur une base brute avant impôt. La rémunération fixe 2021 est calculée sur la base d'une augmentation au 1er mai 2019, à savoir 415 000 euros proratisés.
(3) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(4) Rémunérations versées au cours de l'exercice.
(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.
(6) M. 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.
(7) Il est rappelé que les membres du Directoire ont renoncé à 25 % de leur rémunération fixe à compter du 1er avril 2020 et ce, jusqu'à la fin de l'année 2020.

	Montants au titre de l'exercice 2021		Montants au titre de l'exercice 2020	
(en euros)	**Dus[3]**	**Versés[4]**	Dus[3]	Versés[4]
Olivier Baldassari – Directeur Pays et Opérations et Membre du Directoire[1]				
Rémunération fixe[2]	55 000	55 000	330 000	268 125[7]
Rémunération Variable Annuelle[5]	0	0	84 150	-
Rémunération variable pluriannuelle[2]	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle[2]			-	-
Rémunération allouée à raison du mandat de Membre du Directoire	-	-	-	-
Avantages en nature[6]	8734	8734	5 064	5 064
TOTAL	**55 873**	**55 873**	**419 214**	**273 189**

(1) Pour mémoire, Olivier Baldassari était membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021 et a perdu son mandat social à compter de cette date.
(2) Sur une base brute avant impôt. La rémunération 2021 d'un montant initial de 330 000 euros proratisé.
(3) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(4) Rémunérations versées au cours de l'exercice.
(5) La rémunération variable versée au cours de l'exercice est celle due au titre de l'exercice précédent.
(6) M. Olivier Baldassari a bénéficié d'une voiture de fonction mise à sa disposition.
(7) Il est rappelé que les membres du Directoire ont renoncé à 25 % de leur rémunération fixe à compter du 1er avril 2020 et ce, jusqu'à la fin de l'année 2020.

Rémunération annuelle allouée à raison du mandat de membre du Conseil de surveillance et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants – *(Tableau 3 Code AFEP-MEDEF)*

Membres du Conseil de surveillance		Montants bruts versés au titre de 2020[1] *(en euros)*	Montants bruts versés au titre de 2021[2] *(en euros)*
Jean-Paul Bailly	Rémunération annuelle	56 961	8 000
	Autres rémunérations	123 750	27 500
Patrick Sayer	Rémunération annuelle	28 886	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Pascal Bazin	Rémunération annuelle	54 661	12 300
	Autres rémunérations	-	-
Sanford Miller	Rémunération annuelle	28 799	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Virginie Fauvel	Rémunération annuelle	49 826	7 200
	Autres rémunérations	-	-
Petra Friedmann	Rémunération annuelle	42 981	8 900
	Autres rémunérations	-	-
Philippe Audouin	Rémunération annuelle	37 152	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Éric Schaefer	Rémunération annuelle	26 305	-
	Autres rémunérations	-	-
Kristin Neumann	Rémunération annuelle	18 648	-
	Autres rémunérations	-	-
Amandine Ayrem	Rémunération annuelle	7 367	-
	Autres rémunérations	-	-
Sophie Flak	Rémunération annuelle	15 545	2 500
	Autres rémunérations	-	-
Martine Gerow	Rémunération annuelle	28 422	8 050
	Autres rémunérations	-	-
Antonin Marcus	Rémunération annuelle	16 937	2 500
	Autres rémunérations	-	-
TOTAL RÉMUNÉRATION ANNUELLE		**412 442**	**56 950**

(1) L'enveloppe globale brute annuelle d'un montant initial de 550 000 euros a fait l'objet d'une baisse de 25 % proposée par les membres du Conseil de surveillance, compte tenu du contexte de Covid-19. Cette baisse a été approuvée par l'Assemblée Générale du 12 juin 2020. En conséquence, l'enveloppe globale brute annuelle pour l'année 2020 est de 412 500 euros. Le paiement a été effectué en octobre 2021, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 30 juin 2021.

(2) Le paiement a été effectué en décembre 2021, suite à l'examen par le Conseil d'administration du 17 décembre 2021. Le paiement de la part variable du Président du Conseil de surveillance s'effectuera en 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Rémunération annuelle allouée à raison du mandat de membre du Conseil d'administration et autres rémunérations attribuées et perçues par les mandataires sociaux non dirigeants – *(Tableau 3 Code AFEP-MEDEF)*

Membres du Conseil d'administration		Montants bruts versés au titre de 2021[1] *(en euros)*
Alexandre de Juniac	Rémunération annuelle	76 940
	Autres rémunérations	135 520
Carl Leaver	Rémunération annuelle	76 940
	Autres rémunérations	-
Simon Franks	Rémunération annuelle	40 640
	Autres rémunérations	-
Sylvie Veilleux	Rémunération annuelle	38 840
	Autres rémunérations	-
Carol Sirou	Rémunération annuelle	35 340
	Autres rémunérations	-
Virginie Fauvel	Rémunération annuelle	25 080
	Autres rémunérations	-
	Autres rémunérations	-
Martine Gerow	Rémunération annuelle	76 940
	Autres rémunérations	-
TOTAL RÉMUNÉRATION ANNUELLE		**370 720**

(1) Le paiement a été effectué en décembre 2021, suite à l'examen par le Conseil d'administration du 17 décembre 2021. Le paiement de la part variable du Président du Conseil d'administration s'effectuera en 2022, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2021 à chaque dirigeant mandataire social exécutif – *(Tableau 4 Code AFEP MEDEF)*

Plan	Nature des 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					

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2021 par chaque dirigeant mandataire social exécutif – *(Tableau 5 Code AFEP MEDEF)*

Nom du dirigeant	Plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
	Néant			

Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2021 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 2020**	Valorisation des actions	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant		0				

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles durant l'exercice 2021 pour chaque mandataire social

Nom du dirigeant	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice 2021	Conditions d'acquisition
Mme Caroline Parot	Plan AGA 2018 (cf. détails ci-dessous)	24 493	Actions attribuées gratuitement en 2018 définitivement acquises et livrées en juillet puis et dont - font l'objet d'une période de conservation
M. Fabrizio Ruggiero	Plan AGA 2018 (cf. détails ci-dessous)	17 044	Actions attribuées gratuitement en 2018 définitivement acquises et livrées en juillet

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – *(Tableau 8 Code AFEP MEDEF)*

Plan
Néant

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

Historique des attributions gratuites d'actions

	Plan AGA 2018	Plan AGA 2019
Date d'Assemblée	10/05/2016	26/04/2019
Date du Directoire ou du Conseil de surveillance	24/07/2018	22/05/2019
	25/10/2018	04/11/2019
Nombre total d'actions attribuées	**1 982 971**	**968 000**
Dont le nombre attribué à :		
Mme Caroline Parot	86 052	86 000
M. Fabrizio Ruggiero	62 429	62 000
M. Olivier Baldassari	-	47 000
Date d'acquisition des actions	31/12/2021	23/05/2022
	25/10/2021	05/11/2022
Date de fin de période de conservation	24/07/2021	-
	25/10/2021	
Conditions de performance	(1)	(2)
Nombre d'actions acquises au 31 décembre 2021, dont le nombre d'actions acquises par :		
Mme Caroline Parot	24 493	-
M. Fabrizio Ruggiero	17 044	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	693 565	131 000
Dont le nombre d'actions annulées ou caduques initialement attribuées à :		
Mme Caroline Parot	-	-
M. Fabrizio Ruggiero	-	62 000
M. Olivier Baldassari	-	-
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	762 681	792 000

(1) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.
(2) Les conditions de performance sont décrites à la Section 5.3.1.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif – *(Tableau 10 Code AFEP MEDEF)*

Nom et fonction	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
Caroline Parot, Présidente du Directoire jusqu'au 26 février 2021, puis Directrice Générale à compter de cette même date	Néant	Néant	Néant
Fabrizio Ruggiero, Directeur Général, Membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021, puis Directeur Général délégué à compter de cette même date et jusqu'au terme de son mandat, à savoir le 29 août 2021	Néant	Néant	
Olivier Baldassari, Membre du Directoire jusqu'au 26 février 2021, date du terme de son mandat	Néant	Néant	

Récapitulatif de certaines informations requises dans le cadre des recommandations AFEP-MEDEF *(Tableau 11 Code 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	
Membres du Directoire	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Caroline Parot Directrice Générale Début de mandat : 26 février 2021 Fin de mandat : durée indéterminée		✓		✓	✓		✓	
Fabrizio Ruggiero Directeur Général délégué Début de mandat : 26 février 2021 Fin de mandat : 29 août 2021	✓			✓ (1)		✓	✓	

(1) M. Fabrizio Ruggiero bénéficiait d'un régime de retraite complémentaire lié à son contrat de travail conclu avec la société Europcar Italia S.p.A. jusqu'à la fin de son mandat. 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.

Cette présentation se conforme également aux recommandations de l'AFEP actualisées en février 2021.

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.

Enfin, aucun plan d'attribution d'actions gratuites n'a été établi en 2021.

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.

M. Jean-Paul Bailly ayant quitté ses fonctions de Président du Conseil de surveillance le 26 février 2021 et M. Olivier Baldassari ayant perdu son statut de membre du Directoire à cette même date, sont exclus des calculs relatifs au ratio d'équité.

De même, M. Fabrizio Ruggiero ayant quitté le Groupe le 29 août 2021 n'est pas inclus dans le tableau ci-dessous.

	Exercice 2021	Exercice 2020	Exercice 2019	Exercice 2018	Exercice 2017
Alexandre de Juniac – Président du Conseil d'administration					
Ratio sur rémunération moyenne	4,92				
Ratio sur rémunération médiane	6,32				
Caroline Parot Directrice Générale					
Ratio sur rémunération moyenne	17,09	14,52	31,80	29,86	38,33
Ratio sur rémunération médiane	21,97	19,51	41,42	38,81	49,45
Rémunération moyenne ECI EMG ECF	43 216	40 791	46 724	45 215	42 847
Rémunération médiane ECI EMG ECF	33 606	30 352	35 873	34 796	33 213
Rémunération Alexandre de Juniac	212 460				
Rémunération Caroline Parot	738 419	592 291	1 485 831	1 350 309	1 642 240
Operating Cash Flow *(M€)*	92 180	- 419	118	135	91

5.7 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.

Nom, prénom	Fonction	Nature de l'opération	Instrument financier	Date et lieu de l'opération	Prix *(en euros)*	Volume de l'opération
Alexandre de Juniac	Président du Conseil d'administration	Acquisition	Action	16 avril 2021 Euronext Paris	0,28	647 368
Alexandre de Juniac	Président du Conseil d'administration	Acquisition	Action	19 avril 2021 Euronext Paris	0,28	352 632
Sylvie Veilleux	Membre du Conseil d'administration	Acquisition	Action	11 novembre 2021 Euronext Paris	0,51	100
Carol Sirou	Membre du Conseil d'administration	Acquisition	Action	23 novembre 2021 Euronext Paris	0,51	100

6 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL

6.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	348
6.2	ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS	348
6.3	CAPITAL SOCIAL	355
6.4	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ	362
6.5	ACCORDS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT – ACTIONNARIAT SALARIÉ	367
6.6	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE	368
6.7	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	368
6.8	MARCHÉ DU TITRE	370

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 969500XCGTMV08D76N87.

6.1.3 Date de constitution et durée

La Société a été immatriculée le 3 août 2006.

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. : 0 825 35 83 58.

L'Assemblée Générale Mixte du 20 janvier 2021 a décidé de modifier le mode d'administration et de direction de la Société pour adopter la formule de la gestion par un Conseil d'administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56, et L. 22-10-1 à L.22-10-73 du Code de commerce. Ce changement a pris effet à la date du 26 février 2021.

Il est rappelé que lors de sa constitution en 2006, la Société était une société anonyme à Conseil d'administration avant de devenir en mars 2015, une société anonyme à *Directoire* et Conseil de surveillance, de droit français.

L'exercice social de la Société commence le 1er 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 Conseil d'administration de droit français.

Les principales stipulations décrites ci-dessous sont issues des statuts de la Société tels qu'adoptés par :

- l'Assemblée Générale Mixte 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 ;
- l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 17 mai 2018 ;
- l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 12 juin 2020 ;
- l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société des 20 janvier et 30 juin 2021.

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, quelle qu'en soit 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 d'administration

6.2.2.1 La Direction générale – article 14 des statuts

(i) La direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du Conseil d'administration portant alors le titre de Président-Directeur général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant alors le titre de Directeur Général.

(ii) Sous réserve que la question ait été inscrite à l'ordre du jour, le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale statuant à la majorité de ses membres.

(iii) Quand il y a dissociation entre les fonctions de président et celles de Directeur Général, celui-ci – qui n'est pas nécessairement administrateur – est nommé pour une durée librement déterminée par le Conseil d'administration, mais lorsque ce Directeur Général est également administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Dans les deux cas, le Directeur Général 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.

(iv) Le Président-Directeur général ou le Directeur Général, selon le cas, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

(v) Sur proposition du Président-Directeur général ou du Directeur Général, selon le cas, le Conseil d'administration peut nommer, parmi ses membres ou non, une ou plusieurs personnes physiques chargée(s) d'assister le Président-Directeur général ou le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq (5). L'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux directeurs généraux délégués sont déterminées par le Conseil d'administration, en accord avec le Président-Directeur général ou le Directeur Général. Le Directeur Général délégué dispose, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Président-Directeur général ou le Directeur Général.

6.2.2.2 Conseil d'administration – articles 12 à 17 des statuts (sauf article 14)

- **Composition du Conseil – article 12 des statuts**

(i) La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins et dix-huit (18) membres au plus, nommés par l'Assemblée Générale.

Les administrateurs 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.

Les paragraphes I à IV du présent article ne s'appliquent pas aux administrateurs désignés conformément aux paragraphes V et VI ci-dessous.

(ii) Le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-quinze (75) ans ne peut être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des administrateurs, autre que le président, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

(iii) La durée des fonctions des administrateurs est de quatre (4) années. L'Assemblée Générale pourra prévoir lors de la désignation de certains administrateurs que la durée de leur mandat sera inférieure à quatre (4) ans afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats des administrateurs. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un administrateur 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.

(iv) Pendant la durée de son mandat, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 100 actions de la Société dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration.

(v) Lorsque le rapport présenté par le Conseil d'administration 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 administrateur 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 présents statuts.

Préalablement à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire devant désigner l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le président du Conseil d'administration, 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 présents 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 cinq pour cent (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 d'administration 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 administrateurs 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 d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 présents statuts sont arrêtées par le président du Conseil d'administration, notamment en ce qui concerne le calendrier de désignation des candidats.

Chacune des procédures visées aux 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 administrateur, 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 d'administrateurs prévus par le paragraphe I ci-dessus.

La durée des fonctions d'administrateur 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 l'administrateur 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 d'administrateur 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 nouvel administrateur étant nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Jusqu'à la date de remplacement de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du premier alinéa du paragraphe V 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 en application du premier alinéa du paragraphe V expirera à son terme.

Les dispositions du paragraphe IV relatives au nombre d'actions devant être détenues par un administrateur ne sont pas applicables aux administrateurs représentant les salariés actionnaires. Néanmoins, chaque administrateur 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.

(vi) Le Conseil d'administration comprend également, selon le cas, d'un ou deux administrateurs représentant

les salariés, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Lorsqu'au cours d'un exercice, le nombre d'administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit (8), le Comité de Groupe, prévu à l'article L. 2331-1 du Code du travail, désigne un seul administrateur représentant les salariés, au scrutin majoritaire.

Lorsqu'au cours d'un exercice, le nombre d'administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, est supérieur à huit (8), 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 administrateur représentant les salariés.

La durée des fonctions des administrateurs représentant les salariés est de quatre (4) ans, renouvelable une (1) fois, à compter de la date de leur désignation.

Par exception, si un administrateur représentant les salariés est désigné selon l'une des deux modalités prévues ci-dessus au cours du mandat d'un administrateur représentant les salariés, la durée du mandat de l'administrateur nouvellement désigné sera écourtée, de sorte que la fin de ses fonctions coïncide avec celle de l'administrateur représentant les salariés déjà nommé.

Si le nombre d'administrateurs, calculé par application de l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, initialement supérieur à huit (8) membres, devient inférieur ou égal à huit (8) membres, les mandats des administrateurs représentant les salariés sont maintenus jusqu'à leur échéance.

Les fonctions des administrateurs 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 le présent article, et l'administrateur 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. 233-3 du Code de commerce. De même, si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des administrateurs prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ de l'obligation.

En cas de vacance d'un poste d'administrateur 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 de l'administrateur (ou, le cas échéant, des administrateurs) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

Les dispositions du paragraphe IV, relatives au nombre d'actions devant être détenues par un administrateur, ne sont pas applicables aux administrateurs représentant les salariés. Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés ne percevront aucune rémunération au titre de ce mandat, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination des nombres minimal et maximal d'administrateurs prévus par le paragraphe I ci-dessus.

- **Règlement intérieur du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration s'est doté d'un règlement intérieur à l'effet de préciser ses modalités de fonctionnement.

- **Président du Conseil d'administration – article 13 des statuts**

(i) Le Conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur mais qui est rééligible. Pour l'exercice de ses fonctions de président, la limite d'âge est fixée à :

- soixante-huit (68) ans lorsqu'il exerce également les fonctions de Directeur Général de la Société (Président-Directeur général). Dans ce cas, le Président-Directeur général 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 ;
- soixante-quinze (75) ans lorsqu'il n'exerce pas en même temps les fonctions de Directeur Général de la Société. Dans ce cas, le président du Conseil d'administration 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-quinze (75) ans.

Le président du Conseil d'administration préside les réunions du Conseil d'administration et en arrête l'ordre du jour. Il organise et dirige les travaux de celui-ci et il en rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission.

Lorsque le président du Conseil d'administration assume également la direction générale de la Société, toutes les dispositions légales et réglementaires relatives au Directeur Général lui sont applicables.

(ii) S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut également désigner parmi les personnes physiques membres du Conseil un Vice-Président dont il détermine la durée des fonctions dans les limites de celles de son mandat d'administrateur.

La qualité de Vice-Président ne comporte aucune autre attribution que celle de présider les séances du Conseil d'administration et l'Assemblée Générale en cas d'absence du président du Conseil d'administration.

(iii) Le Conseil d'administration peut désigner un secrétaire choisi ou non parmi les administrateurs.

- **Délibération du Conseil d'administration – article 15 des statuts**

(i) Le Conseil d'administration se réunit sur la convocation de son président aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et quatre fois par an au moins. Les administrateurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration par tout moyen, même verbalement.

(ii) 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 d'administration, et en cas d'absence de ce dernier, par le Vice-Président.

(iii) Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi et les présents statuts. En cas de partage des voix, seule celle du président est prépondérante.

(iv) Le Conseil d'administration établit un règlement intérieur, qui peut prévoir que, sauf pour l'adoption des décisions relatives à la nomination, à la rémunération ou à la révocation du président ou du Directeur Général, au mode d'exercice de la direction générale, à l'arrêté des comptes annuels (sociaux et consolidés) et à l'établissement du rapport de gestion et du rapport sur la gestion du Groupe, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des administrateurs qui participent à la réunion du Conseil au moyen d'une visioconférence ou par utilisation de moyens de télécommunication, dans les conditions prescrites par la loi et les règlements en vigueur.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont dressés, et des copies ou extraits en sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

- **Pouvoirs et attributions du Conseil – article 16 des statuts**

(i) Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

(ii) D'une manière générale, le Conseil d'administration prend toute décision et exerce toute prérogative qui, en vertu des dispositions de la loi, des délégations de l'Assemblée Générale ou des présents statuts, relève de sa compétence.

(iii) Le Conseil d'administration procède ou fait procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

(iv) Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

(v) Le Conseil d'administration 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.

- **La rémunération des membres du Conseil d'administration – article 17 des statuts**

L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leurs fonctions, une somme fixe annuelle. Le Conseil d'administration répartit entre ses membres la somme globale allouée. Il peut en outre être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

6.2.2.3 Censeurs – article 18 des statuts

(i) L'Assemblée Générale peut nommer des censeurs aux fins d'assister le Conseil d'administration. Les censeurs sont choisis ou non parmi les actionnaires, et sont au maximum au nombre de quatre (4). Ils sont nommés pour une durée maximale de deux (2) ans. L'Assemblée Générale peut à tout moment les révoquer. Le Conseil d'administration fixe leurs attributions et détermine leur rémunération.

(ii) 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.

(iii) Les censeurs sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration, dans les mêmes conditions et modalités que les administrateurs, et prennent part à ses délibérations, avec voix consultative seulement. Les censeurs font part de leurs observations pendant les réunions du Conseil d'administration. Ils ne peuvent se substituer aux administrateurs et émettent seulement des avis. Les censeurs pourront percevoir une rémunération.

(iv) Le Conseil d'administration peut confier des missions spécifiques aux censeurs.

6.2.3 Droits et obligations attachés aux actions (articles 10 et 11 des statuts)

- **Droits et obligations générales des actions**

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux présents 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.

- **Droit de vote**

Chaque action ordinaire donne droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, dans les conditions légales et statutaires.

- **Libération des actions**

Les sommes qui restent à verser sur les actions à libérer en numéraire sont appelées par le Conseil d'administration.

Les quotités appelées et la date à laquelle les sommes correspondantes doivent être versées sont portées à la connaissance des actionnaires, soit par une insertion faite quinze (15) jours au moins à l'avance dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du siège social, soit par lettre recommandée adressée à chacun des actionnaires dans le même délai.

L'actionnaire qui n'effectue pas, à leur échéance, les versements devenus exigibles sur les actions dont il est titulaire est, de plein droit, et sans mise en demeure préalable, redevable à la Société d'un intérêt de retard calculé jour après jour à partir de la date d'exigibilité, au taux légal majoré de deux (2) points, sans préjudice de toute action que la Société peut exercer contre l'actionnaire défaillant et des mesures d'exécution prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. La Société peut ainsi faire procéder à la vente des actions non libérées des versements exigibles dans les conditions fixées par la loi.

Le produit net de la vente revient à la Société à due concurrence et s'impute sur ce qui est dû en principal et intérêts par l'actionnaire défaillant et ensuite sur le remboursement des frais exposés par la Société pour parvenir à la vente. L'actionnaire défaillant reste débiteur de la différence s'il y a déficit ou, le cas échéant, profite de l'excédent.

6.2.4 Assemblée Générale

- **Composition, Convocation et Tenue des Assemblées Générales – article 20 des statuts**

(i) Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

(ii) 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 Conseil d'administration 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 1367 du Code civil.

Sur décision du Conseil d'administration 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.

(iii) Les assemblées sont présidées par le président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président. À défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

(iv) Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et des copies ou extraits en sont certifiés et délivrés conformément à la loi.

- **Droits de vote – article 21 des statuts**

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.

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 Conseil d'administration 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 1367 du Code civil.

6.2.5 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.

6.2.6 Franchissement de seuils et identification des actionnaires (article 8 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, ou cesse de détenir, directement ou indirectement, une

fraction égale ou supérieure à un pour cent (1%) du capital social ou des droits de vote de la Société, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au siège social (direction générale) au plus tard à la clôture du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement de seuil.

Pour la détermination des seuils visés ci-dessus, il est tenu compte également des actions ou droits de vote détenus indirectement et des actions ou des droits de vote assimilés aux actions ou aux droits de vote possédés tels que définis par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

En cas de non-respect des dispositions prévues ci-dessus, les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux ne s'appliqueront aux seuils statutaires que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant un pour cent (1%) au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société se réserve la faculté de porter à la connaissance du public et des actionnaires soit les informations qui lui auront été notifiées, soit le non-respect de l'obligation susvisée par la personne concernée.

6.2.7 Identification des actionnaires (article 7 des statuts)

Les actions ordinaires entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

Les actions ordinaires et tous autres titres émis par la Société sont inscrits aux comptes de leurs propriétaires conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte sont privés des droits de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

6.2.8 Modification du capital social

Dans la mesure où les statuts ne prévoient pas de disposition spécifique, le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti, par tous modes et de toutes manières autorisés par la loi.

6.2.9 Répartition des bénéfices (article 23 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 Conseil d'administration peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être affectées à un ou plusieurs fonds de réserve généraux ou spéciaux, soit pour être réparties entre les actionnaires.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée Générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividendes, 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

Au 31 décembre 2021, le montant du capital social s'élève à 50 156 400,81 euros. Le capital social est divisé en 5 015 640 081 actions ordinaires d'une valeur nominale de un centime (0,01) euro.

Cela reste inchangé au 31 mars 2022

6.3.2 Titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2021, il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote de la Société.

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
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 We Share 2019	161 030 883	2 272 661	163 303 544	163 303 544
	30/07/2019	Augmentation de capital réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre du plan d'actionnariat salarié We Share 2019	163 303 544	580 734	163 884 278	163 884 278
2021	20/01/2021	Réduction du capital social par voie de diminution de la valeur nominale unitaire des actions	163 884 278	162 245 435,22	1 638 842,78	163 884 278
	26/02/2021	Augmentation de capital en numéraire (i) par émission d'actions ordinaires nouvelles, (ii) par voie de compensation avec des créances	1 638 842,78	43 000 353,96	44 639 196,74	4 463 919 674
	13/06/2021	Augmentation de capital par émission d'actions nouvelles faisant suite à l'exercice de BSA	44 639 196,74	487 514 426,00	49 514 341,00	4 951 434 100
			49 514 341,00	63 186 432,00	50 146 205,32	5 014 620 532
	16/09/2021	Augmentation de capital par émission d'actions nouvelles faisant suite à l'exercice de BSA	50 146 205,32	1 019 549,00	50 156 400,81	5 015 640 081

Au 31 décembre 2021, il n'existe aucune option de souscription d'actions en circulation.

6.3.4 Tableaux récapitulatifs des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité à la date du présent document

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité au 31 décembre 2021 accordées au Conseil d'administration par les actionnaires lors des Assemblées Générales tenues les 30 juin 2021, 20 janvier 2021 et 12 juin 2020 ainsi que leur utilisation au 31 décembre 2021.

Date AGM *(n° de la résolution)*	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital *(montant nominal ou %)*	Durée *(expiration)* et Utilisation au cours de l'exercice
30/06/2021 (26e résolution)	Autorisation d'un **programme de rachat par la Société de ses propres actions.**	75 000 000 €	18 mois (29/12/2022) Contrat de liquidité
30/06/2021 (27e résolution)	Délégation de compétence au Conseil d'administration 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 €	26 mois (29/08/2023) Aucune utilisation
30/06/2021 (28e résolution)	Délégation de compétence au Conseil d'administration 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 € pour les titres de créance	26 mois (29/08/2023) Aucune utilisation
30/06/2021 (29e résolution)	Délégation de compétence au Conseil d'administration 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 € pour les titres de créance	26 mois (29/08/2023 Aucune utilisation
30/06/2021 (30e résolution)	Délégation de compétence au Conseil d'administration 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 € pour les titres de créance	26 mois (29/08/2023 Aucune utilisation
30/06/2021 (31e résolution)	Autorisation au Conseil d'administration, 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 (29/08/2023 Aucune utilisation
30/06/2021 (32e résolution)	Autorisation au Conseil d'administration, 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 (29/08/2023 Aucune utilisation

Date AGM *(n° de la résolution)*	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital *(montant nominal ou %)*	Durée *(expiration)* et Utilisation au cours de l'exercice
30/06/2021 (33e résolution)	Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration 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 (29/08/2023 Aucune utilisation
30/06/2021 (34e résolution)	Délégation de compétence au Conseil d'administration 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'***equity line***.	10 % du capital social (1) (2) (3)	18 mois (29/12/2022) Aucune utilisation
20/01/2021 (3e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider d'une augmentation de capital par le biais d'une émission de **droits de souscription** (Rights Issue), avec **maintien du droit préférentiel de souscription** des actionnaires existants.	2 768 960 € (4)	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'augmenter le capital de la société de 2 637 103,41 € par l'émission de 263 710 341 actions ordinaires
20/01/2021 (4e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider d'**une augmentation de capital en numéraire par l'émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription**, au profit de porteurs de titres (Noteholders) ayant signé ou adhéré à la convention d'inaliénabilité signée par la Société le 25 novembre 2020 (telle que modifiée le 6 décembre 2020), y compris les porteurs de titres garants (Guarantor Noteholders), ces porteurs constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	11 052 640 € (4)	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'augmenter le capital de la Société de 10 526 315,78 € par l'émission de 1 052 631 578 actions ordinaires
20/01/2021 (5e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider d'une **augmentation de capital en numéraire à libérer par compensation avec des créances liquides, certaines et exigibles par l'émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription**, au profit de porteurs de titres (Noteholders), ces porteurs constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	29 923 110 € (4)	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'augmenter le capital de la Société de 28 510 690,78 € par l'émission de 2 851 069 078 actions ordinaires

Date AGM *(n° de la résolution)*	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital *(montant nominal ou %)*	Durée *(expiration)* et Utilisation au cours de l'exercice
20/01/2021 (6e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider d'**une augmentation de capital en numéraire à libérer par compensation avec des créances liquides, certaines et exigibles par l'émission d'actions ordinaires nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription**, au profit de porteurs de titres (Noteholders), ces porteurs constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	1 392 080 €[4]	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'augmenter le capital de la Société de 1 325 663,30 € par l'émission de 132 566 330 actions ordinaires
20/01/2021 (7e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider de l'**émission et de l'attribution de bons gratuits avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires,** au profit de porteurs de titres garants (Guarantor Noteholders), ces personnes constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	8 % du capital social[4]	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'émettre et d'attribuer, au profit des porteurs de titres garants (Guarantor Noteholders), 401 251 214 bons gratuits donnant droit à un maximum de 401 251 214 actions ordinaires
20/01/2021 (8e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider de l'**émission et de l'attribution de bons gratuits avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**, au profit de membres du Cross-Holders Noteholders' Coordination Committee, ces personnes constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	1,5 % du capital social[4]	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'émettre et d'attribuer, au profit des membres du Cross-Holders Noteholders' Coordination Committee, 75 234 602 bons gratuits donnant droit à un maximum de 75 234 602 actions ordinaires

Date AGM *(n° de la résolution)*	Nature de l'autorisation	Plafond autorisé en capital *(montant nominal ou %)*	Durée *(expiration)* et Utilisation au cours de l'exercice
20/01/2021 (9e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet de décider de **l'émission et de l'attribution de bons gratuits avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**, au profit des prêteurs dans le cadre du RCF et des Participating Noteholders (y compris les Guarantor Noteholders) participant effectivement au refinancement RCF, ces personnes constituant une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques spécifiques.	1,5 % du capital social(4)	20/01/2022 (12 mois) Décision du Directoire en date du 4 février 2021 d'émettre et d'attribuer, au profit des prêteurs dans le cadre du RCF et des Participating Noteholders (y compris les Guarantor Noteholders) participant effectivement au refinancement RCF, 75 234 602 bons gratuits donnant droit à un maximum de 75 234 602 actions ordinaires
20/01/2021 (10e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social, a**vec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**, aux membres d'un Plan d'Épargne d'Entreprise	3 % du capital social(4)	26/03/2023 (26 mois) Aucune utilisation
12/06/2020 (27e résolution)	Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social, **avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires**, les titres émis étant réservés à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	3 % du capital social(5) (6)	11/12/2021 (18 mois) Aucune utilisation

(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 30 juin 2021.
(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 29e, 30e, 32e et 34e 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 30 juin 2021.
(4) Dans la limite d'un seuil nominal global d'augmentations de capital de 50.928.190 €, immédiates ou à terme, susceptibles d'être autorisées en vertu des délégations de compétence accordées au Directoire par les 3e à 9e résolutions de l'Assemblée Générale du 20 janvier 2021, étant précisé qu'à ce seuil s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions qui seront émises pour préserver, conformément aux dispositions législatives, réglementaires ou, le cas échéant, contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.
(5) Le montant nominal maximal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond nominal global qui ne peut excéder un montant représentant plus de 50 % du capital de la Société à la date de l'Assemblée Générale du 12 juin 2020.
(6) Ce montant pourra être augmenté du montant nominal des actions ordinaires de la Société qui seront éventuellement émises pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et à toute stipulation contractuelle contraire.

6.3.5 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.

6.3.6 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.

6.3.7 Programme de rachat d'actions

6.3.7.1 Description du programme de rachat 2021

L'Assemblée Générale Mixte du 30 juin 2021, dans sa vingt-sixième résolution a autorisé le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à opérer sur les actions de la Société dans les conditions prévues ci-après et :

- met fin avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 12 juin 2020 par le vote de sa 16e résolution, au Directoire d'opérer sur les actions de la Société ;
- autorise le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social à la date de réalisation de ces achats tel que calculé conformément aux dispositions législatives et applicables, étant toutefois précisé que le nombre maximum d'actions détenues après ces achats ne pourra excéder 10 % du capital.

Le prix unitaire maximum d'achat est fixé à quarante (40) euros (hors frais d'acquisition) et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est fixé à dix pour cent (10 %) du nombre d'actions composant le capital social de la Société au 30 juin 2021. Le montant total maximum que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder soixante-quinze (75) millions d'euros. Toutefois, il est précisé qu'en cas d'opération sur le capital, notamment par incorporation de réserves et attributions d'actions gratuites, division ou regroupement des titres, le nombre d'actions et le prix indiqué ci-dessus seront ajustés en conséquence.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourra être effectué par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, offres publiques, par le recours à des instruments financiers dérivés ou à des bons ou valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, ou par la mise en place de stratégies optionnelles, dans les conditions prévues par les autorités de marché et dans le respect de la réglementation applicable.

La Société pourra utiliser la présente autorisation en vue des finalités et objectifs suivants :

(i) annulation, en tout ou partie, en vertu d'une autorisation d'annulation conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale extraordinaire ;

(ii) 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 ;

(iii) 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 ;

(iv) 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 au (iii) ci-dessus ;

(v) remise ou échange d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres de créance donnant droit, de quelconque manière, à l'attribution d'actions de la Société ;

(vi) conservation ou remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; ou

(vii) 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 informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne peut excéder cinq pour cent (5 %) du nombre d'actions composant son capital social.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

Les opérations d'achat, vente ou transfert d'actions de la Société pourront intervenir aux périodes que le Conseil d'administration appréciera, dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La Société devra informer, conformément à la réglementation en vigueur, l'Autorité des marchés financiers des achats, cessions, transferts réalisés et plus généralement procéder à toutes formalités et déclarations nécessaires.

6.3.7.2 Rachats et cessions d'actions réalisés par Europcar Mobility Group en 2021

Au cours de l'exercice 2021, ni le Directoire ni le Conseil d'administration n'ont mis en œuvre le Programme de Rachat et aucune action n'a été achetée à ce titre.

a) Rachat d'actions en vue de leur annulation

Au cours de l'exercice 2021, 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 2021, 0 action était détenue au titre dudit contrat de liquidité.

Le nombre total d'actions achetées au cours de l'exercice 2021 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 11 838 166 actions au prix moyen de 0,4115 euro par action, pour un coût total de 4 871 932,80 euros.

c) Rachats d'actions effectués en vue de leur attribution au profit de salariés et de mandataires sociaux

Néant.

d) Rachats d'actions effectués en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe

Néant.

e) Cessions d'actions réalisées au cours de l'exercice 2021

Au cours de l'exercice 2021, 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 11 838 166 actions au prix moyen de 0,4115 euro par action, pour un coût total de 4 871 099,88 euros.

f) Modalités des rachats d'actions

Néant.

g) Réallocations éventuelles

Au cours de l'exercice 2021, la Société n'a procédé à aucune réallocation d'actions.

h) Montant des frais de négociation

Au titre de l'exercice 2021, le montant des frais de négociation concernant des opérations de rachats d'actions s'élève à 0€ hors taxes en dehors des frais liés au contrat de liquidité.

6.3.7.3 Rachats et cessions d'actions réalisés début 2022

Depuis le début de l'exercice 2022 et au 31 mars 2022, Rothschild Martin Maurel n'a acheté aucune action, pour le compte d'Europcar Mobility Group, dans le cadre du mandat d'acquisition de titres.

6.3.8 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré

Non applicable.

6.3.9 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 2021 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 2021, 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 2021, à l'exception des actionnaires mentionnés dans le tableau ci-dessous, 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 2021						
ANCHORAGE CAPITAL GROUP	1 249 312 849	24,91 %	1 249 312 849	24,90 %	1 249 312 849	24,95 %
MARATHON ASSET MANAGEMENT LP	539 774 396	10,76 %	539 774 396	10,76 %	539 774 396	10,78 %
ATTESTOR LTD	641 514 896	12,79 %	641 514 896	12,79 %	641 514 896	12,81 %
DIAMETER CAPITAL PARTNERS LP	260 738 525	5,20 %	260 738 525	5,20 %	260 738 525	5,21 %
CENTERBRIDGE Partners	310 616 449	6,19 %	310 616 449	6,19 %	310 616 449	6,20 %
UBS GROUP AG	252 666 888	5,04 %	252 666 888	5,04 %	252 666 888	5,05 %
CARVAL INVESTORS LP	254 574 218	5,08 %	254 574 218	5,07 %	254 574 218	5,08 %
Autodetention (PRA + Contrat de liquidité + Autodétention au nominatif (CCN 641))	8 552 323	0,17 %	8 552 323	0,17 %	0	0,00 %
FCPE	3 930 487	0,08 %	3 930 487	0,08 %	3 930 487	0,08 %
Autres	1 493 959 050	29,79 %	1 494 986 047	29,80 %	1 494 986 047	29,85 %
TOTAL (BP2S)	**5 015 640 081**	**100,00 %**	**5 016 667 078**	**100,00 %**	**5 008 114 755**	**100,00 %**
Au 31 décembre 2020						
Eurazeo S.E.	48 988 240	29,89 %	48 988 240	29,74 %	48 988 240	31,42 %
DWS Investment GmbH	9 161 334	5,59 %	9 161 334	5,56 %	9 161 334	5,88 %
Merrill Lynch	8 282 744	5,05 %	8 282 744	5,03 %	8 282 744	5,31 %
Autodétention (inclus contrat de liquidité)	8 760 539	5,35 %	8 760 539	5,32 %	-	-
FCPE EUROPCAR	615 428	0,38 %	615 428	0,37 %	615 428	0,39 %
Autres	88 075 993	53,74 %	88 891 823	53,97 %	88 886 823	57,00 %
TOTAL	**163 884 278**	**100,00 %**	**164 700 108**	**100,00 %**	**155 934 569**	**100,00 %**
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 %**

Répartition du capital au 31 mars 2022

	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
ANCHORAGE CAPITAL GROUP	1 249 312 849	24,91 %	1 249 312 849	24,90 %	1 249 312 849	24,95 %
MARATHON ASSET MANAGEMENT LP	539 774 396	10,76 %	539 774 396	10,76 %	539 774 396	10,78 %
ATTESTOR LTD	641 514 896	12,79 %	641 514 896	12,79 %	641 514 896	12,81 %
DIAMETER CAPITAL PARTNERS LP	260 738 525	5,20 %	260 738 525	5,20 %	260 738 525	5,21 %
CENTERBRIDGE Partners	310 616 449	6,19 %	310 616 449	6,19 %	310 616 449	6,20 %
UBS GROUP AG	252 666 888	5,04 %	252 666 888	5,04 %	252 666 888	5,05 %
CARVAL INVESTORS LP	254 574 218	5,08 %	254 574 218	5,07 %	254 574 218	5,08 %
SYQUANT CAPITAL	263 675 000	5,26 %	263 675 000	5,26 %	263 675 000	5,26 %
Autodétention (inclus contrat de liquidité)	8 552 323	0,17 %	8 552 323	0,17 %	0	0,00 %
FCPE	2 499 566	0,05 %	2 499 566	0,05 %	2 499 566	0,05 %
Autres	1 231 714 971	24,56 %	1 232 815 279	24,57 %	1 232 815 279	24,62 %
TOTAL	**1 249 312 849**	**100,00 %**	**5 016 740 389**	**100,00 %**	**5 008 188 066**	**100,00 %**

6.4.2 Déclarations et franchissements de seuils

Au cours de l'exercice 2021, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Actionnaires	Date de franchissement de seuils	N° Déclaration AMF	Actions détenues	% du Capital et/ ou des droits de vote déclarés	Sens du franchissement de seuils
EURAZEO	29 janvier 2021	221 C0295	41 088 240	25,07 %	↘
EURAZEO	4 février 2021	221 C0295	37 088 240	22,63 %	↘
EURAZEO	10 février 2021	221 C0369	26 588 240	16,22 %	↘
EURAZEO	11 février 2021	221 C0369	16 088 240	9,82 %	↘
EURAZEO	17 février 2021	221 C0383	0	0,00 %	↘
MARATHON	26 février 2021	221 C0510	584 533 664	13,09 %	↗
Carval Investors L.P.	26 février 2021	221 C0451	311 093 147	6,97 %	↗
Monarch Master Funding 2	25 février 2021	221 C0480	13 888 077	8,47 %	↗
	26 février 2021		175 777 113	3,94 %	↘
ATTESTOR	26 février 2021	221 C0494	536 210 526	12,01 %	↗
ANCHORAGE	26 février 2021	221 C0495	1 089 405 527	24,40 %	↗
DIAMETER	26 février 2021	221 C0496	293 023 894	6,56 %	↗
CENTERBRIDGE PARTNERS	26 février 2021	221 C0503	309 517 229	6,93 %	↗
Marathon Asset Management L.P	26 février 2021	221 C0510	584 533 664	13,09 %	↗
Anchorage Capital Group, L.L.C	4 mars 2021	221 C0549	1 249 312 849	26,35 %	↗
Anchorage Capital Group, L.L.C	16 juin 2021	221 C1483	1 249 312 849	24,91 %	↘
UBS GROUP AG	2 novembre 2021	221 C3148	259 583 170	5,18 %	↗
UBS GROUP AG	2 décembre 2021	221 C3404	0	0,00 %	↘
UBS GROUP AG	3 décembre 2021	221 C3435	252 666 888	5,04 %	↗

Du 1er janvier 2022 au 31 mars 2022, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Actionnaires	Date de franchissement de seuil	N° de déclaration AMF	Actions détenues	Pourcentage du capital et/ ou des droits de vote déclarés	Sens du franchissement de seuil et Nature de l'opération
Syquant Capital	8 mars 2022	222C0601	263 675 000	5,26 %	↗

↗ Franchissement à la hausse.
↘ Franchissement à la baisse.

6.4.3 Droits de vote des actionnaires

Les informations relatives aux droits de vote sont exposées à la Section 6.2.4 « Assemblée Générale » du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.4.4 Contrôle de la Société

Au 31 mars 2022, date la plus proche d'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, Anchorage est l'actionnaire détenant un pourcentage du capital et des droits de vote de la Société le plus élevé. Pour de plus amples informations, le lecteur est invité à se référer au tableau sur la répartition du capital au 31 mars 2022 ainsi qu'à la section 6.4.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle.

Par ailleurs, il est rappelé que la présence d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et Comités au côté d'administrateur représentant l'actionnaire de référence, la dissociation des fonctions de Président et Directeur général sont notamment des mesures visant à éviter un contrôle abusif.

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

Au 31 mars 2022, date la plus proche d'établissement du présent Document, aucun pacte n'a été déclaré auprès de l'Autorité des marchés financiers concernant les titres de la Société.

6.4.5.2 Conventions conclues par les actionnaires

Conclusion d'un accord de soutien à une offre publique (*tender offer support agreement*) entre Europcar Mobility Group SA et un consortium composé de Volkswagen AG, Trinity Investments Designated Activity Company et Pon *Holdings* BV agissant à travers Green Mobility Holding SA et d'un avenant subséquent à cet accord

Le conseil d'administration d'Europcar Mobility Group (la « **Société** » ou « **Europcar Mobility Group** ») a autorisé, lors de sa réunion du 28 juillet 2021, en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, la signature d'un accord de soutien à une offre publique (*tender offer support agreement*) entre la Société, d'une part, et Volkswagen AG, Trinity Investments Designated Activity Company (« **Attestor** ») et Pon *Holdings* BV (ensemble, le « **Consortium** »), agissant à travers la société de droit luxembourgeois Green Mobility Holding SA qu'ils détiennent conjointement, directement ou indirectement (l'« **Initiateur** ») elle-même partie à l'accord, d'autre part, détaillant les conditions du rapprochement entre la Société et l'Initiateur et notamment les conditions de la mise en œuvre d'une offre publique d'achat initiée par le Consortium *via* l'Initiateur (l'« **Offre** ») sur les titres de la Société (ci-après désigné, tel que modifié le cas échéant, l'« **Accord de Soutien** »)(1).

L'Accord de Soutien a été conclu le 28 juillet 2021 préalablement à l'annonce du projet d'Offre, par communiqué de la Société en date du même jour.

Lors de sa réunion du 16 septembre 2021, le Conseil d'administration de la Société a subséquemment autorisé, en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, la signature d'un avenant à l'Accord de Soutien afin de clarifier et d'ajuster certaines de ses stipulations concernant notamment les intentions de l'Initiateur, les contrats de liquidité au profit des bénéficiaires d'actions gratuites et les bonus et le plan d'intéressement des équipes de direction (l'« **Avenant** »).

L'Avenant a été conclu le 17 septembre 2021, préalablement à l'annonce du dépôt du projet d'Offre le 20 septembre 2021(2).

Personnes directement ou indirectement intéressées à la conclusion de l'Accord de Soutien

- Attestor, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, partie à l'Accord de Soutien ;

(1) L'annonce de ce projet d'offre publique d'achat a fait l'objet d'un communiqué de presse de la Société en date du 28 juillet 2021, détaillant notamment le prix d'Offre proposé et les principales conditions de l'Offre.
(2) Les documents publiés par la Société en lien avec l'Offre (y compris son projet de note en réponse) sont disponibles sur son site internet (https://investors.europcar-group.com/fr/contemplated-tender-offer).

- Monsieur Simon Franks, administrateur, indirectement intéressé à l'Accord de Soutien en sa qualité d'administrateur nommé sur proposition d'Attestor ;
- Madame Caroline Parot, administratrice, indirectement intéressée à l'Accord de Soutien en sa qualité de directrice générale de la Société.

Principaux termes et conditions de l'Accord de Soutien

L'Accord de Soutien contient notamment :

- l'engagement de l'Initiateur et du Consortium de déposer l'Offre selon des termes et conditions agréés ;
- l'engagement d'Europcar Mobility Group, de l'Initiateur et du Consortium à coopérer en vue d'obtenir toutes les autorisations nécessaires auprès des autorités de concurrence concernées dans le cadre du projet de rapprochement ;
- la confirmation par le Consortium et l'Initiateur de leurs intentions en matière notamment stratégique, de gestion, de gouvernance et d'emploi s'agissant de la Société, telles que détaillées dans le projet de note d'information de l'Initiateur ;
- l'engagement d'Europcar Mobility Group de réunir son Conseil d'administration, après consultation des instances représentatives du personnel compétentes, afin de rendre un avis motivé sur l'Offre sous réserve de ses devoirs fiduciaires et en considération des conclusions de l'expert indépendant sur le caractère équitable des conditions financières de l'Offre ;
- l'engagement de l'Initiateur d'assurer le refinancement de certaines dettes du Groupe, sous certaines conditions, à l'issue de l'Offre ;
- l'engagement de l'Initiateur de proposer des accords de liquidité aux bénéficiaires d'actions gratuites attribuées par la Société et qui ne pourraient pas être apportées à l'Offre à raison d'une indisponibilité ou d'une obligation de conservation, selon des conditions financières cohérentes avec le prix d'Offre ;
- des engagements de l'Initiateur concernant la mise en œuvre aux bénéfices de certains salariés et dirigeants du Groupe.
  - **(i)** d'une part, de deux types rémunérations exceptionnelles, l'une dite « bonus de rétention » (conditionnée à la présence du bénéficiaire dans le Groupe six mois après la réalisation de l'Offre, pour un montant cumulé de 5 millions d'euros), l'autre dite « bonus d'achèvement » (conditionnée à un avis motivé favorable du Conseil d'administration de la Société sur l'Offre et à la réussite de celle-ci, et sous réserve de la présence du bénéficiaire à cette date, pour un montant cumulé de 2,4 millions d'euros, dont 1.437.000 euros à verser à la directrice générale sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires conformément aux articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34, II du Code de commerce, le cas échéant), et
  - **(ii)** d'autre part, d'un plan d'intéressement en numéraire, dont le montant sera payé au terme d'une période de maximum deux années, pour un montant cumulé maximum de 10 millions d'euros, sous réserve de conditions usuelles (pondérées à 20 % pour les critères de performance et 80 % pour la présence) ;
- un engagement d'exclusivité usuel d'Europcar Mobility Group en faveur de l'Initiateur, prévoyant certaines exceptions en cas d'offre alternative supérieure qualifiée et qui deviendra caduc si l'Offre n'a pas été déposée auprès de l'AMF avant le 31 décembre 2021 ;
- des engagements usuels de gestion pris par Europcar Mobility Group dans le cours normal des affaires ;
- une indemnité de rupture d'un montant de 50 millions d'euros à verser par l'Initiateur à la Société si (i) le dépôt de l'Offre n'a pas lieu au plus tard le 31 décembre 2021 pour quelque raison que ce soit (y compris l'impossibilité d'obtenir toutes les autorisations requises au titre du droit de la concurrence) ou (ii) l'Initiateur n'obtient pas toutes les autorisations requises au titre du droit de la concurrence au plus tard le 31 mars 2022 (ou le 30 juin 2022 dans certains cas si la Société choisit de reporter cette date butoir) ; et
- une indemnité de rupture d'un montant de 50 millions d'euros à verser par la Société à l'Initiateur dans le cas où le Conseil d'administration de la Société donnerait un avis favorable à une offre alternative supérieure qualifiée.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'Accord de Soutien pour la Société

Le Conseil d'administration d'Europcar Mobility Group a considéré que l'Accord de Soutien est justifié au regard de l'intérêt social de la Société et des intérêts de ses actionnaires et de ses salariés, notamment en ce qu'il prévoit :

- les conditions d'une Offre qui permettrait, si elle aboutit :
  - **(i)** à Europcar Mobility Group, de stabiliser son actionnariat et de se rapprocher d'un Consortium mené par Volkswagen, partenaire historique du Groupe et un leader mondial de l'automobile qui a fait part de son intention de faire de la Société la base de sa plateforme de mobilité,
  - **(ii)** à ses actionnaires, de profiter d'une opportunité de liquidité immédiate pour l'ensemble de leurs actions à un prix garanti, et
  - **(iii)** à ses salariés, de s'inscrire dans le projet de croissance et de transformation du Groupe mené par son nouvel actionnaire de contrôle ;
- des engagements à la charge du Consortium et de l'Initiateur (notamment de coopération et de paiement d'une indemnité de rupture en lien avec l'obtention des autorisations concurrence, tels que décrits ci-dessus) de nature à sécuriser et accélérer la mise en œuvre de ce rapprochement.

6.4.6 Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle

Le 28 juillet 2021, Europcar Mobility Group annonce un accord avec un consortium mené par Volkswagen, dans la perspective de créer de la valeur dans l'écosystème de la mobilité :

- le prix d'offre est de 0,50€ par action, augmenté d'un complément de prix potentiel de 0,01€ par action si le seuil de mise en œuvre du retrait obligatoire de 90 % est atteint à l'issue de l'offre (dividende compris) ;
- le Conseil d'administration d'Europcar Mobility Group a accueilli favorablement l'opération envisagée ;
- un comité *ad hoc*, composé d'une majorité d'administrateurs indépendants, supervise le travail du cabinet Ledouble SAS choisi comme expert indépendant ;
- l'opération envisagée présente un rationnel stratégique fort pour le Groupe, en ligne avec les ambitions du Consortium, en vue de mieux répondre aux besoins des clients avec des solutions de mobilité attractives et durables.

En effet, Volkswagen Group (Xetra : VOW), Attestor Capital LLP et Pon *Holdings* BV (collectivement appelés le « Consortium ») et Europcar Mobility Group (EUCAR : EN Paris) (« Europcar Mobility Group » ou la « Société ») ont conclu, le 28 juillet 2021, un accord de soutien à une offre publique d'achat qui définit les termes et conditions de l'acquisition envisagée d'Europcar Mobility Group par le Consortium, par le biais d'une société dédiée (appelée « Green Mobility Holding ») au moyen d'une offre publique d'achat en numéraire à 0,50€ par action, augmentée d'un complément de prix potentiel de 0,01€ par action si le seuil de mise en œuvre du retrait obligatoire de 90 % est atteint à l'issue de l'offre (dividende compris). Il est prévu qu'Attestor apporte toutes ses actions de la Société (soit environ 12,8 % du capital social de la Société) à Green Mobility Holding et réinvestisse le produit de cet apport ainsi que des liquidités supplémentaires aux côtés de Volkswagen et Pon. Green Mobility Holding sera détenue conjointement par les membres du Consortium (dont 66 % pour Volkswagen) à l'issue de l'offre, agissant ensemble de concert vis-à-vis de la Société. Les autres principaux actionnaires d'Europcar Mobility Group (à savoir, Anchorage, Marathon, Centerbridge, Diameter, Carval et Monarch) représentant ensemble environ 55,3 % du capital social (soit environ 68 % en y ajoutant Attestor) ont déjà pris des engagements fermes d'apporter leurs actions à l'offre, étant précisé que ces engagements deviendraient caducs sans indemnité en cas d'offre concurrente à un prix plus élevé, conformément à leurs termes.

Le prix de l'offre (à l'exclusion du complément de prix potentiel)représente une prime d'environ 23 % par rapport à la moyenne des cours de bourse pondérée par les volumes sur un mois et d'environ 44 % par rapport à la moyenne des cours de bourse pondérée par les volumes sur trois mois jusqu'au 22 juin 2021, dernier cours de clôture non affecté (la veille de la publication d'un article par Bloomberg News faisant état de l'intérêt du Consortium pour une acquisition de la société à un prix de 0,44 € par action).

Le Conseil d'administration d'Europcar Mobility Group, réuni le 28 juillet 2021, a accueilli favorablement le principe de l'offre, exprimant un avis positif préliminaire selon lequel l'offre est dans l'intérêt de la Société, de ses actionnaires, salariés et autres parties prenantes. Cet avis préalable du Conseil d'administration a été réitéré les 17 septembre et 15 novembre à réception des conclusions de de l'expert indépendant. Le cabinet Ledouble SAS a été nommé, sur recommandation du comité *ad hoc*, en qualité d'expert indépendant, avec pour mission de remettre un rapport incluant une attestation d'équité sur les conditions financières de l'offre publique, conformément aux dispositions de l'article 261-1, I, 2° et 4° du règlement général de l'AMF. Ce comité *ad hoc*, constitué par le Conseil d'administration, est majoritairement composé de membres indépendants, incluant le Président du Conseil. Il est chargé de superviser les travaux de l'expert indépendant et d'émettre des recommandations au Conseil d'administration concernant le projet d'offre publique.

Les principaux termes de l'accord sont les suivants :

- les termes de l'offre envisagée ;
- l'engagement d'Europcar Mobility Group, de Green Mobility Holding et du Consortium à coopérer en vue en vue d'obtenir toutes les autorisations nécessaires auprès des autorités de concurrence concernées dans le cadre du projet de rapprochement ;
- un engagement d'exclusivité usuel d'Europcar Mobility Group en faveur de l'initiateur, prévoyant certaines exceptions en cas d'offre concurrente supérieure qualifiée et qui deviendra caduque si l'offre du Consortium n'a pas été déposée avant le 31 décembre 2021 ;
- des engagements usuels pris par Europcar Mobility Group de gestion dans le cours normal des affaires ;
- une indemnité de rupture de 50 millions d'euros (ce montant correspond à environ 2 % de la valeur totale des fonds propres au prix d'offre proposé) à verser par l'initiateur à la Société si (i) le dépôt de l'offre n'a pas lieu au plus tard le 31 décembre 2021 pour quelque raison que ce soit (y compris l'impossibilité d'obtenir les autorisations des autorités de concurrence compétentes) ou (ii) si l'initiateur n'obtient pas toutes les autorisations des autorités de concurrence compétentes au plus tard le 31 mars 2022 (ou le 30 juin 2022 dans certains cas si la Société choisit de reporter cette date butoir) ; et
- une indemnité de rupture de 50 millions d'euros à verser par la Société à l'offrant dans le cas où le Conseil d'administration donnerait un avis favorable à une offre alternative supérieure qualifiée.

Le 23 novembre 2021, l'Autorité des marchés financiers a fait connaître qu'elle a déclaré conforme l'offre publique d'achat visant les actions de la société Europcar Mobility Group déposée par Bank of America Europe DAC (succursale en France) et BNP Paribas, agissant pour le compte de la société anonyme de droit luxembourgeois Green Mobility Holding S.A. (cf. D&I 221C3238 du 23 novembre 2021).

La note d'information de la société Green Mobility Holding (visa n° 21-499 en date du 23 novembre 2021) et la note en réponse de la société Europcar Mobility Group (visa n° 21-500 en date du 23 novembre 2021) ont été diffusées et

les informations mentionnées à l'article 231-28 du règlement général ont été déposées et diffusées (cf. communiqués diffusés les 23 et 25 novembre 2021).

Le 26 novembre 2021, et en application des dispositions des articles 231-32 et 232-2 du règlement général, l'offre publique d'achat a été ouverte.

Sa date de clôture sera fixée après réception par l'AMF des éléments justificatifs concernant l'autorisation de l'opération de rapprochement au titre du contrôle des concentrations par la Commission européenne (condition suspensive stipulée par l'initiateur conformément à l'article 231-11 du règlement général). Euronext Paris publiera un avis sur les conditions de réalisation de l'offre.

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 2020, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées détenaient, *via* le FCPE, un total de 615 428 actions ordinaires, représentant au total 0,38 % du capital social et 0,37 % des droits de vote de la Société. À vérifier avec BP2S et CACEIS.

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 prévu 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.

À ce titre, les actions détenues par les salariés du Groupe représentent, au 31 décembre 2021, 0,08 % du capital social et 0,08 % 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 2020.

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 Conseil d'administration, 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.

Nous vous rappelons la politique de distribution appliquée par la Société au cours des trois derniers exercices :

- 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 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'Assemblée Générale du 12 juin 2020 s'est prononcée favorablement sur l'affectation de l'intégralité de son résultat au poste « report à nouveau », lequel serait porté à 16 880 450,97 euros, décision prise dans le contexte de l'épidémie de Covid-19 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, l'Assemblée Générale du 30 juin 2021 s'est prononcée favorablement sur l'affectation de l'intégralité de son résultat au poste « report à nouveau », lequel serait porté à (208 866 380.76) euros, décision prise dans le contexte de l'épidémie de Covid-19. Par ailleurs, il est rappelé que lors de la mise en place d'un emprunt de 220 millions d'euros, signé 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 »), la Société s'est engagée contractuellement à ne procéder à aucun versement de dividendes pour les exercices 2020 et 2021, l'une des conditions à la mise en place de cet emprunt. (Communiqué de presse du 3 mai 2020).

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 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 1er janvier 2021 jusqu'à la fin du semestre financier le plus récent clos avant la date de ce paiement et pour lequel des états financiers sont disponibles (ou par exemple, dans le cas où le résultat net consolidé est négatif, déduction faite de 100 % de ce déficit) ; plus

b) 100 % du produit net total et de la juste valeur des actifs perçus par la Société au titre de l'émission ou de la cession des actions de son capital social, les autres apports en capital ou financements subordonnés d'actionnaires, à compter de la date d'émission (sous réserve de certaines exceptions) ; plus

c) les sommes relatives à la conversion de certains titres de créance en actions et autres montants.

En outre, la documentation applicable aux Obligations EC Finance autorise la Société à distribuer des dividendes, sous réserve qu'aucun défaut ou cas de défaut n'intervienne et ne 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 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 stipulations 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

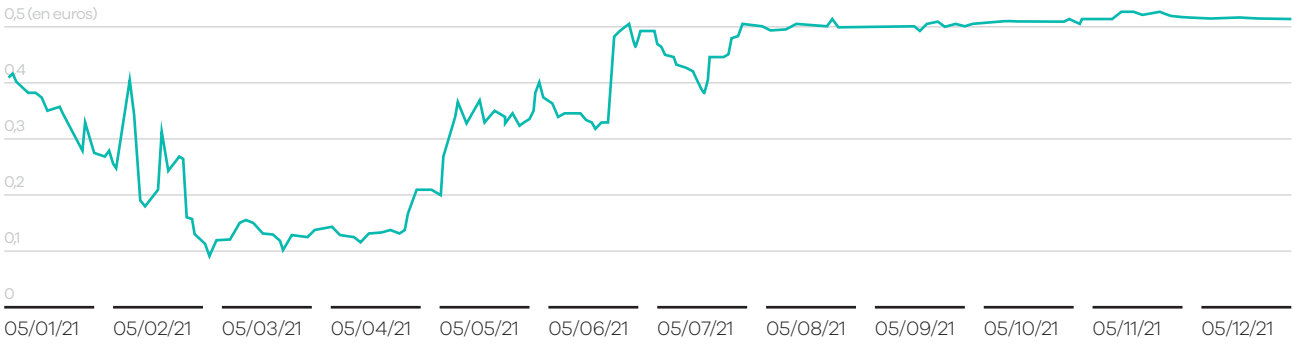
6.8.1 Place de cotation de l'action Europcar Mobility Group

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 centime d'euro.
- Nombre de titres en circulation au 31 décembre 2021 : 5 015 640 081.
- Cours au 31 décembre 2021 : 0,5062 euro.
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2021 : 2 538 917 009 euros.

6.8.2 Volumes et évolution des cours en 2021



Source : Bloomberg.

(cours en euros)	2020 Plus haut	2020 Plus bas	2020 31/12/2020	2021 Plus haut	2021 Plus bas	2021 31/12/2021	Variation 2020-2021 du dernier cours de l'année (en %)
Action	4,66	0,50	0,76 (1)	0,51	0,26	0,506	(20,8 %)
Indice CAC 40	6 111,2	3 754,8	5 551,41	7 181,1	5 399,2	7 153,03	(28,9 %)

	2020 Total	2020 Moyenne journalière	2021 Total	2021 Moyenne journalière
En nombre d'actions (1)	1 575 832 443	6 131 644	3 789 497,190	14 687 974
En capitaux	1 240,287	4,83	1 590 622 480,000	6 165 203,41

(1) Source : Bloomberg. Cours de 0,419 euro au 31/12/2020 ajusté des opérations liées à la restructuration financière.

7 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	372
7.2	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	373
7.3	CONTRATS IMPORTANTS	375
7.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	376
7.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	378
7.6	TABLES DE CONCORDANCE	379
7.7	GLOSSAIRE	385

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, Directrice générale de la Société.

7.1.2 Attestation de la personne responsable du Document d'Enregistrement Universel incluant le rapport financier annuel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Caroline Parot, Directrice générale de la Société

7.1.3 Nom et fonction du responsable de l'information financière

Madame Malène Korvin
Directeur financier par interim
13 *ter*, boulevard Berthier – 75017 Paris
E-mail : investor.relations@europcar.com
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 1er 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 Guillaume Devaux 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

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 Credit Suisse (Deutschland) Aktiengesellschaft and Credit Suisse AG, London Branch) en garantie du paiement des sommes dues par les entités du Groupe emprunteuses (la Société, ECI, Europcar Holding S.A.S, EmobG Services Germany GmbH, Europcar France S.A.S., et Europcar IB, S.A.U) au titre de la clause 24.1 du Senior Facility Agreement conclu le 25 février 2021, tel que pouvant être modifié à tout moment entre notamment le groupe de prêteurs, les entités du Groupe emprunteuses et les garants (Europcar Mobility Group, ECI, Europcar Holding S.A.S, EmobG Services Germany GmbH, Europcar France S.A.S., et Europcar IB, S.A.U.).

La Société a accordé à ses filiales une caution solidaire au profit notamment de Credit Suisse (Deutschland) en sa qualité de prêteur en garantie de paiement des sommes dues par les entités du Groupe emprunteuses (ECI et Europcar Participations S.A.S.U.) au titre de la clause 20.1 du contrat de financement intitulé Europcar Vehicles Fleet Financing Facilities Agreement destiné au financement des Obligations FCT Junior du SARF et de la partie non-financée des financements de flotte de véhicules en Australie, Irlande, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni et États-Unis en date du 25 février 2021, tel que pouvant être modifié à tout moment (le « VFFFA »).

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.A.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 1er 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 Locaroise 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.

En 2020 les sociétés EuropHall S.A.S et Locaroise S.A.S sont sorties du périmètre d'intégration fiscale.

En 2021 la société EC3 S.A.S.U. est sortie du périmètre d'intégration fiscale.

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 2021 Securitifleet S.A.S., SF Location S.A.S., Goldfleet France S.A.S. et Goldfleet Location S.A.S.

7.2.5 Accords de services généraux signés 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 2021 a été facturé pour un montant de 4 720 951 euros (versus 4 248 642 euros en 2020).

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 1er 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 1er 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'expertise 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 2021 » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Europcar International, S.A.S. a conclu le 14 mai 2018, avec Goldcar Spain, S.L. et Goldfleet Spain, S.L.,un accord de prestation de services.

7.2.7 Conventions conclues avec des mandataires sociaux de la Société

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 d'administration au cours de l'exercice 2021 ou par le Conseil de surveillance au cours d'exercices antérieurs et ont déjà été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société :

Au cours de l'exercice 2021

- L'Assemblée Générale du 21 janvier 2021 a approuvé la transposition, au bénéfice de Madame Caroline Parot en sa qualité de Directrice générale, mutadis mutandis, de la convention dont elle bénéficiait préalablement en raison de sa qualité de Présidente du Directoire de cette même société.

Au cours d'exercices antérieurs

- 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 5.5.2.5 « Indemnités en cas de cessation de fonctions » et 5.5.2.6 « 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 5.5.2.6 « 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 5.5.2.6 « 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 5.5.2.5 « Indemnités en cas de cessation de fonctions » et 5.5.2.6« 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 5.5.2.6 « 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 *corporate* » et la Section 3.2.3.2 « Dette destinée au financement de la flotte » du présent Document d'Enregistrement Universel :

- facilité de Crédit Senior (SFA) (Senior Facilities Agreement) en date du 25 février 2021 ;
- contrat de Financement Flotte (VFFFA) (Europcar Vehicles Fleet Financing Facilities Agreement) en date du 25 février 2021 ;
- prêt garanti par l'État français (PGE) en date du 2 mai 2020 ;
- prêts garantis par l'État espagnol signés en avril 2020 ;
- contrat d'émission (*indenture*) d'obligations concernant la flotte en date du 7 octobre 2021 ;
- programme de NEU CP Negotiable EUropean Commercial Paper (titre de créance négociable) lancé le 11 février 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 27 juillet et 15 octobre 2021 ; 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

À l'Assemblée Générale,

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

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

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

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

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice

CONVENTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Le conseil d'administration d'Europcar Mobility Group (la « Société ») a autorisé, lors de sa réunion du 28 juillet 2021, en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, la signature d'un accord de soutien à une offre publique (*tender offer support agreement*) entre la Société, **d'une part**, et Volkswagen AG, Trinity Investments Designated Activity Company (« Attestor ») et Pon *Holdings* BV (ensemble, le « Consortium »), agissant à travers la société de droit luxembourgeois Green Mobility *Holdings* SA qu'ils détiennent conjointement, directement ou indirectement (l'« Initiateur ») elle-même partie à l'accord, **d'autre part**, détaillant les conditions du rapprochement entre la Société et l'Initiateur et notamment les conditions de la mise en œuvre d'une offre publique d'achat initiée par le Consortium *via* l'Initiateur (l'« Offre ») sur les titres de la Société (ci-après désigné, tel que modifié le cas échéant, l'« Accord de Soutien »).

L'Accord de soutien a été conclu le 28 juillet 2021 préalablement à l'annonce du projet d'Offre, par communiqué de la Société en date du même jour.

Lors de sa réunion du 16 septembre 2021, le conseil d'administration de la Société a subséquemment autorisé, en application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, la signature d'un avenant à l'Accord de Soutien afin de clarifier et d'ajuster certaines de ses stipulations concernant notamment les intentions de l'Initiateur, les contrats de liquidité au profit des bénéficiaires d'actions gratuites et les bonus et le plan d'intéressement des équipes de direction (l'« Avenant »).

L'Avenant a été conclu le 17 septembre 2021, préalablement à l'annonce du dépôt du projet d'Offre le 20 septembre 2021.

PERSONNES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT INTÉRESSÉES À LA CONCLUSION DE L'ACCORD DE SOUTIEN

Attestor, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, partie à l'Accord de Soutien.

Monsieur Simon Franks, administrateur, indirectement intéressé à l'Accord de Soutien en sa qualité d'administrateur nommé sur proposition d'Attestor.

Madame Caroline Parot, administratrice, indirectement intéressée à l'Accord de Soutien en sa qualité de directrice générale de la Société.

PRINCIPAUX TERMES ET CONDITIONS DE L'ACCORD DE SOUTIEN ET SON AVENANT

L'Accord de Soutien contient notamment :

- l'engagement de l'Initiateur et du Consortium de déposer l'Offre selon les termes et conditions agréés ;
- l'engagement d'Europcar Mobility Group, de l'Initiateur et du Consortium à coopérer en vue d'obtenir toutes les autorisations nécessaires auprès des autorités de concurrence concernées dans le cadre du projet de rapprochement ;
- la confirmation par le Consortium et l'Initiateur de leurs intentions en matière notamment stratégique, de gestion, de gouvernance et d'emploi s'agissant de la Société, telles que détaillées dans le projet de note d'information de l'Initiateur ;
- l'engagement d'Europcar Mobility Group de réunir son conseil d'administration, après consultation des instances représentatives du personnel compétentes, afin de rendre un avis motivé sur l'Offre sous réserve de ses devoirs fiduciaires et en considération des conclusions de l'expert indépendant sur le caractère équitable des conditions financières de l'Offre ;
- l'engagement de l'Initiateur d'assurer le refinancement de certaines dettes du Groupe, sous certaines conditions à l'issue de l'Offre ;
- l'engagement de l'Initiateur de proposer des accords de liquidités aux bénéficiaires d'actions gratuites attribuées par la Société et qui ne pourraient pas être apportées à l'Offre à raison d'une indisponibilité ou d'une obligation de conservation, selon des conditions financières cohérentes avec le prix d'Offre ;
- des engagements de l'Initiateur concernant la mise en œuvre aux bénéfices de certains salariés et dirigeants du Groupe :
  - (i) d'une part, de deux types de rémunérations exceptionnelles, l'une dite « bonus de rétention » (conditionnée à la présence du bénéficiaire dans le Groupe six mois après la réalisation de l'Offre, pour un montant cumulé de 5 millions d'euros), l'autre dite « bonus d'achèvement » (conditionnée à un avis motivé favorable du conseil d'administration de la Société sur l'Offre et à la réussite de celle-ci, et sous réserve de la présence du bénéficiaire à cette date, pour un montant cumulé de 2,4 millions d'euros, dont 1 437 500 euros à verser à la directrice générale sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires conformément aux articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34, II du Code de commerce, le cas échéant), et
  - (ii) d'autre part, d'un plan d'intéressement en numéraire, dont le montant sera payé au terme d'une période de maximum deux années, pour un montant cumulé au maximum de 10 millions d'euros, sous réserve de conditions usuelles (pondérées à 20 % pour les critères de performances et 80 % pour la présence) ;
- un engagement d'exclusivité usuel d'Europcar Mobility Group en faveur de l'Initiateur, prévoyant certaines exceptions en cas d'offre alternative supérieure qualifiée et qui deviendra caduc si l'Offre n'a pas été déposée auprès de l'AMF avant le 31 décembre 2021 ;
- des engagements usuels de gestion pris par Europcar Mobility Group dans le cours normal des affaires ;
- une indemnité de rupture de 50 millions d'euros à verser par l'Initiateur à la Société si (i) le dépôt de l'Offre n'a pas lieu au plus tard le 31 décembre 2021 pour quelque raison que ce soit (y compris l'impossibilité d'obtenir toutes les autorisations requises au titre du droit de la concurrence) ou (ii) l'Initiateur n'obtient pas toutes les autorisations requises au titre du droit de la concurrence au plus tard le 31 mars 2022 (ou le 30 juin 2022 dans certains cas si la Société choisit de reporter cette date butoir) ; et
- une indemnité de rupture d'un montant de 50 millions d'euros à verser par la Société à l'Initiateur dans le cas où le conseil d'administration de la Société donnerait un avis favorable à une offre alternative supérieure qualifiée.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE L'ACCORD DE SOUTIEN POUR LA SOCIÉTÉ

Le conseil d'administration d'Europcar Mobility Group a considéré que l'Accord de Soutien est justifié au regard de l'intérêt social de la Société et des intérêts de ses actionnaires et de ses salariés, notamment en ce qu'il prévoit :

- les conditions d'une Offre qui permettrait, si elle aboutit :
  - **(i)** à Europcar Mobility Group, de stabiliser son actionnariat et de se rapprocher d'un Consortium mené par Volkswagen, partenaire historique du Groupe et un leader mondial de l'automobile qui a fait part de son intention de faire de la Société la base de sa plateforme de mobilité,
  - **(ii)** à ses actionnaires, de profiter d'une opportunité de liquidité immédiate pour l'ensemble de leurs actions à un prix garanti, et
  - **(iii)** à ses salariés, de s'inscrire dans le projet de croissance et de transformation du Groupe mené par son nouvel actionnaire de contrôle ;
- des engagements à la charge du Consortium et de l'Initiateur (notamment de coopération et de paiement d'une indemnité de rupture en lien avec l'obtention des autorisations concurrence, tels que décrits ci-dessus) de nature à sécuriser et accélérer la mise en œuvre de ce rapprochement.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

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

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris-La Défense, le 27 avril 2022

Les commissaires aux comptes

Mazars Guillaume Devaux	PricewaterhouseCoopers Audit Romain Dumont

7.5 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.

7.6 TABLES DE CONCORDANCE (RÉGLEMENT 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		Chapitres	Sections
1	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**7**	**7.1**
2	**Rapport de gestion**	**7**	**7.6**
3	**États financiers et rapports**		
3.1	Comptes sociaux	3	3.6
3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	3	3.6
3.3	Comptes consolidés	3	3.4
3.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	3	3.4
4	**Autres informations**		
4.1	Communiqué relatif aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	3	3.4 (note 13 des comptes consolidés)
4.2	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	5	5.4
4.3	Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	3	3.6
4.4	Descriptif du programme de rachat d'actions	6	6.3.7

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, telles que définies par les articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Chapitres	Sections
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	1.4
		3	3.1 à 3.6
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	3.1 à 3.6
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	3	3.8
1.4	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1, 3 et 4	1.1.1, 3.1.3.1 et 4.7
1.5	Événements post-clôture de la Société et du Groupe	1 et 3	1.2.2.2, 3.4 (note 14 des comptes consolidés) et 3.10
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	2.4
1.7	Principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2	2.1 à 2.5
1.8	Informations sur la recherche et développement de la Société et du Groupe	1	1.5
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	2.6 à 2.8
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	2 et 4	2.6.2.3, 4.2.2 et 4.5
2	**Informations juridiques, financières et fiscales de la Société**		
2.1	Répartition et évolution de l'actionnariat	6	6.4.1
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	1.6
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	6.3.7
2.6	État de la participation des salariés au capital social	6	6.5
2.7	Mention des ajustements éventuels :		
	• pour les titres donnant accès au capital et les stock-options en cas de rachats d'actions	6	6.3.4
	• pour les titres donnant accès au capital en cas d'opérations financières	6	6.3.4
2.8	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	3	3.5.6
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	3	3.6 (notes 12 et 13 des comptes sociaux) et 3.7
2.11	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	2	2.9
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

Thèmes		Chapitres	Sections
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	5	5.7
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	5.6.3.2
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	4.1 à 4.9
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	4.4
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	3.5.7
5.4	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	5	5.4

(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		Chapitres	Sections
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	7.1
1.2	Déclaration des personnes responsables du Document d'Enregistrement Universel	7	7.1.2
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	-	Page 1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	7	7.1.4
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	2.1 à 2.9
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	6	6.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société	6	6.1.2
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	6	6.1.3
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	6.1.4
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	1	1.4
5.1.1	Description des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	1	1.3 et 1.4
5.1.2	Présentation des nouveaux produits/services lancés sur le marché	1	1.4
5.2	Principaux marchés sur lesquels opère la Société	1	1.3 et 1.4
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	N/A	N/A
5.4	Stratégie et objectifs	1	1.3
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	1.7
5.6	Éléments fondant la déclaration de la Société s'agissant de sa position concurrentielle	1	1.3.2.2
5.7	Investissements	3	3.3
5.7.1	Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	3	3.3
5.7.2	Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique	3	3.3
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	1.6

Informations		Chapitres	Sections
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par la Société, de ses immobilisations corporelles	4	4.2.2 et 4.5
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description du Groupe	1	1.6
6.2	Liste des filiales importantes	1	1.6.2
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière	3	3.1 à 3.6
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	3.1 à 3.6
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	1.5
7.2	Résultat d'exploitation	3	3.1.3.2 et 3.5.2
7.2.1	Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur	3	3.1 à 3.6
7.2.2	Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	3	3.1 à 3.6
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations portant sur les capitaux de la Société	3	3.2
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	3	3.2.2
8.3	Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	3	3.2.3
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	3.2.3
9	**Environnement réglementaire**	**2**	**2.5.1**
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 et 3	1.3.1 et 3.8
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	3.8 et 3.9
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	5.1
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	5	5.2.2.3
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	5	5.5 et 5.6
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	5.1.1
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	N/A	N/A
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le comité des nominations et des rémunérations	5	5.2.2.8 (alinéa (iv))

Informations		Chapitres	Sections
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernance d'entreprise	5	5.2.1 et 5.2.2
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	1 et 6	1.1.2.1 et 6.4.6
15	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés	4	4.4.2.1
15.2	Participations et stock-options	5	5.6.3.2
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	6	6.5
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social	6	6.4.1 et 6.4.2
16.2	Existence de droits de vote différents	6	6.2.3 et 6.2.4
16.3	Détention ou contrôle de l'émetteur	6	6.4.4
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6	6.4.5 et 6.4.6
17	**Transactions avec des parties liées**	**7**	**7.2 et 7.4**
18	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques	Remarques générales et 3	Page 1, 3.1 à 3.6
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Vérification des informations financières historiques annuelles	3	3.4 et 3.6
18.4	Informations financières *pro forma*	1	1.1.1.2
18.5	Politique de distribution des dividendes	6	6.7
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	2	2.9
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	3	3.10
19	**Informations supplémentaires**		
19.1	Capital social	6	6.3
19.2	Actes constitutifs et statuts	6	6.2
20	**Contrats importants**	**7**	**7.3**
21	**Documents disponibles**	**7**	**7.5**

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		Chapitres	Sections
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	7.6
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	-	Page 1

7.7 GLOSSAIRE

7.7.1 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 voyagistes 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, paie 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.

7.7.2 Glossaire financier

Chiffre d'affaires par jour de location – CPJ (en euros)

Le chiffre d'affaires par jour de location (CPJ) correspond aux produits des activités de location de véhicules divisés par le nombre de jours de location pour la période considérée.

Corporate EBITDA Ajusté

Le Corporate EBITDA Ajusté est un indicateur de performance du Groupe. Il est égal au résultat opérationnel courant, avant amortissements non liés à la flotte de véhicules, et après déduction des charges d'intérêt liées à la dette servant au financement de la flotte.

Coûts mensuels moyens par unité de la flotte (par mois et en euros)

Les coûts mensuels moyens par unité de la flotte correspondent aux coûts totaux de la flotte (coûts de détention et d'exploitation de la flotte), à l'exclusion des dépenses d'intérêts comprises dans les charges liées aux contrats de location simple des véhicules de la flotte et des frais d'assurance, divisés par la flotte moyenne de la période, la flotte moyenne de la période étant elle-même divisée par le nombre de mois de la période.

Croissance organique du chiffre d'affaires

La croissance organique du chiffre d'affaires correspond à la croissance à périmètre et taux de change constants et exclut l'impact lié au pétrole.

Dette nette *corporate*

La Dette nette *corporate* intègre l'ensemble des financements au bilan dont l'objet est de financer des éléments hors flotte (Besoin en fonds 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).

Dette nette flotte

La Dette nette flotte intègre l'ensemble des financements relatifs à la flotte enregistrés au bilan. Elle correspond à la somme des montants dus par les entités du Groupe sur leurs facilités de financement exclusivement dédiées à la flotte et comptabilisées au bilan, ajustées du montant apporté par le Groupe dans le financement de sa flotte, par utilisation de sa trésorerie disponible et de ses financements *corporate* à objet général (RCF notamment).

Dette nette 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).

Dette nette totale

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 nets 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.

Ce document a été imprimé par un imprimeur écoresponsable sur un papier 100 % recyclable et biodégradable, fabriqué à partir de pâtes blanchies ECF (*Elemental Chlorine Free*) dans une usine européenne certifiée ISO 9001 (pour sa gestion de la qualité), ISO 14001 (pour sa gestion de l'environnement), PEFC (pour l'utilisation de papiers issus de forêts gérées durablement) et accréditée EMAS (pour ses performances environnementales).

Crédit photo : New Motion

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

Europcar
moving your way

GOLDCAR

inter rent

ubeeqo

BUCHBINDER Rent-a-Car

FOX RENT A CAR

Europcar Mobility Group

Siège social
13 *ter* boulevard Berthier
75017 Paris (France)

Europcar Mobility Group
Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
RCS de Paris n°489 099 903
Capital de 163 884 278 euros

www.europcar-mobility-group.com